České vysoké učení technické v Praze
Masarykův ústav vyšších studií

Řízení rozvojových projektů

Bc. Lukáš Kordule

Studie proveditelnosti
–
Rekonstrukce penzionu a výstavba soukromého pivovaru

Diplomová práce

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Dalibor Vytlačil CSc.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Bc. Lukáš Kordule

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Řízení regionálních projektů

Forma studia: prezenční

Téma práce:

Studie proveditelnosti – Rekonstrukce penzionu a výstavba soukromého pivovaru

Téma práce v anglickém jazyce:

Feasibility study – Reconstruction of the guest house and construction of the private brewery

Zásady pro vypracování práce

Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému): Cílem této práce je vytvoření návrhu řešení na rekonstrukci penzionu spojenou s výstavbou soukromého pivovaru. Dílčím cílem práce je zhodnocení účelu investičního záměru.

Teoretická východiska:

Obsahem této práce je návrh studie proveditelnosti plánovaného investičního záměru konkrétní společnosti – rekonstrukce penzionu a výstavba soukromého pivovaru.

Tento investiční záměr pomůže vybrané společnosti rozšířit nabídku služeb, získat nové potenciální klienty a tím proniknout a vybudovat si silnou pozici na novém trhu.

Pro tvorbu této práce budou použity mimo jiné teoretické znalosti získané absolvováním předmětů Řízení projektů a Projektování systémů.

Metody práce:

Hodnocení investičního záměru - výpočet čisté současné hodnoty, stanovení doby návratnosti projektu, výpočet vnitřního výnosového procenta. Síťové grafy, úsečkový diagram.

Rámcová osnova:

1. Projektové řízení
2. Proces přípravy a realizace projektů
3. Představení společnosti a investičního záměru
4. Studie proveditelnosti konkrétního investičního záměru
5. Vyhodnocení projektu
6. Závěr

Základní odborná literatura:

1. ROSENAU, M. D.: *Řízení projektů*, 3. vydání, Computer Press, Brno, 2010, 344 stran, ISBN 978-80-251-1506-0
2. TETŘEVOVÁ, L.: *Financování projektů*, 1. vydání, Professional Publishing, Praha, 2006, 182 stran, ISBN 80-86946-09-6
3. FOTR, J., SOUČEK, I.: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, 1. vydání, Grada Publishing, Praha, 2005, 356 stran, ISBN 80-247-0939-2
4. MATĚJKA, V., a kol: *Management projektů spojených s výstavbou*, 1. vydání, IC ČKAIT, Praha, 2001, 212 stran, ISBN 80-86364-56-9
5. DOLEŽAL, J., MÁCHA, P., LACKO B., a kol.: *Projektový management podle IPMA*, 2. vydání, Grada Publishing, Praha, 2012, 528 stran, ISBN 978-80-247-4275-5
6. VYTLAČIL, D.: *Projektové řízení a řízení projektů*, 1. vydání, ČVUT, Praha 2008, 142 stran, ISBN 978-80-01-04001-0
7. VALACH, J. aj.: *Finanční řízení podniku*, 2. vydání, Ekopress, Praha, 1999, 324 stran, ISBN 80-86119-21-1
8. VALACH, J.: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, 1. vydání, Ekopress, Praha, 2001, 447 stran, ISBN 80-86119-38-6

Vedoucí práce: doc. Ing. Dalibor Vytlačil CSc.

Podpis vedoucího práce:

Datum odevzdání zadání: 5. prosince 2014

Datum odevzdání práce:

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:

Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.

Schválení zadání DP

3. 12. 2014

Datum a podpis vedoucího programu

podpis ředitele MÚVS

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

V Praze dne …… Podpis: ……

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat doc. Ing. Daliboru Vytlačilovi, CSc. za odborné vedení práce a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval společnosti GONENER, s. r. o. za spolupráci a poskytnutí klíčových dat pro tuto práci. Dále také manažerce stávajícího penzionu Ing. Veronice Ježkové za poskytování konzultací a potřebných informací.

V neposlední řadě také děkuji své rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia.

Identifikační záznam

KORDULE, L. *Studie proveditelnosti – Rekonstrukce penzionu a výstavba soukromého pivovaru.* Praha, 2015. 111 stran, 33 stran příloh. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. doc. Ing. Dalibor Vytlačil CSc.

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na zpracování studie proveditelnosti konkrétního investičního záměru a jejím hlavním cílem je zhodnocení efektivity tohoto plánovaného záměru.

Teoretická část je zpracována podle dostupných literárních zdrojů vztahujících se k tomuto tématu. Skládá se ze dvou kapitol. První se věnuje obecnému pojetí projektového řízení. Druhá kapitola popisuje životní cyklus projektů a uvádí obecný postup zpracování studie proveditelnosti. V praktické části je představena společnost včetně jejího investičního záměru a charakteristika celého projektu. Dále je zde zpracována úplná studie proveditelnosti pro konkrétní investiční záměr a její vyhodnocení na základě obecného postupu zpracování studie, který je uveden v části teoretické.

Abstrakt v anglickém jazyce

This diploma thesis is focused on the feasibility study of a specific investment project. Its main objective is to evaluate the effectiveness of the plan.

The theoretical part is based on the information from the available literature related to this topic. It consists of two parts. The first one examines general concepts of project management. The second one describes the life cycle of a project and sets forth the general procedure for a feasibility study. In the practical part the company, including its investment plan and the characteristics of the whole project, are described. Furthermore, a feasibility study for the specific investment project and its evaluation based on the general procedure of the study (which appears in the theoretical part), is presented.

Klíčová slova

Studie proveditelnosti, řízení projektů, investiční záměr, efektivita projektu, implementace, analýza konkurence, statistická analýza.

Klíčová slova v anglickém jazyce

Feasibility study, project management, investment plan, efficiency of a project, implementation, competitor analysis, statistical analysis.

OBSAH

Předmluva ... 12

Úvod ... 13

I Teoretická část

1 Projektové řízení ... 15

1.1 Projekt a jeho charakteristické rysy ... 15
1.2 Proces řízení projektu ... 18
1.3 Druhy projektů ... 19
1.4 Rizika a hodnocení investičních projektů ... 20
1.4.1 Rizika projektů ... 20
1.4.2 Klasifikace rizik ... 23
1.4.3 Hodnocení investičních projektů ... 24
1.5 Finanční zdroje projektů ... 28

2 Proces přípravy a realizace projektů ... 30

2.1 Životní cyklus investičních projektů ... 30
2.1.1 Předinvestiční fáze ... 30
2.1.2 Investiční fáze ... 32
2.1.3 Provozní (operační) fáze ... 32
2.1.4 Likvidační fáze (ukončení provozu a likvidace) ... 33
2.2 Studie proveditelnosti ... 33

II Praktická část

3 Charakteristika projektu ... 40

3.1 Obecná charakteristika objektu ... 40
3.2 Požadavky na objekt ... 41
3.3 Rozdělení projektu do jednotlivých fází a jejich obsah ... 41
3.4 Posouzení stávajícího stavu ... 42

4 Představení zadavatele a investičního záměru ... 45

4.1 Představení zadavatele ... 45
4.1.1 Historie zadavatele ... 46
4.1.2 Poslání zadavatele ... 47
4.1.3 Vize společnosti ... 47

4.1.4 Organizační struktura zadavatele 48
4.2 Představení investičního záměru 49
5 Studie proveditelnosti investičního záměru 50
5.1 Shrnutí projektu a závěry 50
5.1.1 Výstupy z finančně-ekonomické analýzy 50
5.1.2 Zhodnocení projektu 51
5.1.3 Závěrečná doporučení 52
5.2 Pozadí projektu – historie a současnost 52
5.2.1 Význam studie proveditelnosti 52
5.2.2 Investor projektu 53
5.2.3 Zpracovatel studie proveditelnosti 53
5.2.4 Identifikační údaje projektu 53
5.2.5 Popis projektu 54
5.2.6 Cíl projektu 55
5.2.7 Historie projektu a současný stav 55
5.2.8 Podklady ovlivňující budoucí představy 57
5.3 Analýza trhu a marketing 58
5.3.1 Cílová skupina 58
5.3.2 Propagace 59
5.3.3 SWOT analýza 61
5.3.4 Minipivovar 62
5.3.5 Potenciál penzionu 65
5.3.6 Analýza konkurence 66
5.4 Systém vstupních energií a materiálů 67
5.4.1 Systém vstupních energií 67
5.4.2 Materiálové vstupy 70
5.5 Umístění a místo 72
5.5.1 Charakteristika města Dobříš 72
5.5.2 Charakteristika obce Obořiště 73
5.5.3 Umístění a místo 74
5.5.4 Informace o dodržení obecných požadavků na výstavbu 75
5.5.5 Údaje o splnění stavebních podmínek 75
5.5.6 Podmínky z hlediska ochrany přírody a krajiny 76

5.5.7 Cestovní ruch v České republice a Středočeském kraji ... 76
5.6 Technické řešení projektu ... 77
5.6.1 Proces plánované rekonstrukce ... 77
5.6.2 Technické řešení projektu ... 77
5.6.3 Porovnání penzionu před a po plánované rekonstrukci ... 83
5.7 Organizace a režijní náklady ... 84
5.7.1 Režijní náklady ... 85
5.7.2 Současná organizační struktura ... 86
5.7.3 Budoucí organizační struktura ... 87
5.8 Lidské zdroje ... 88
5.8.1 Management projektu ... 88
5.8.2 Popis pracovních pozic v současné organizační struktuře ... 89
5.8.3 Popis pracovních pozic v budoucí organizační struktuře ... 90
5.9 Implementace projektu ... 92
5.9.1 Seznam jednotlivých činností projektu ... 92
5.9.2 Určení návaznosti a doby trvání jednotlivých činností projektu ... 93
5.9.3 Síťový graf – kritická cesta projektu ... 94
5.10 Finanční stránka projektu ... 94
5.10.1 Určení celkové výše investičního záměru ... 95
5.10.2 Stanovení cash-flow projektu ... 95
5.10.3 Finančně- ekonomické vyhodnocení ... 100
Závěr ... 104
Seznam použitých zdrojů ... 108
Seznam obrázků ... 109
Seznam grafů ... 109
Seznam tabulek ... 110
Seznam příloh ... 111

Předmluva

Hlavním záměrem této diplomové práce je zjištění informací a jejich následné zpracování v podobě studie, která bude představovat velmi významný podklad pro uskutečnění podnikatelského rozhodnutí.

Společnost GONENER, s. r. o. kromě svého hlavního podnikatelského zaměření působí již nějakou dobu v pro ni naprosto novém oboru, který se týká poskytování ubytovacích a stravovacích služeb. Ve svých hlavních činnostech společnost dosahuje značných úspěchů, ale v případě poskytování ubytovacích a stravovacích služeb tomu tak není. Již nějakou dobu stávající penzion, který má společnost ve svém vlastnictví, nesplňuje představy o moderním pojetí a spektru nabízených služeb v oblasti pohostinství.

Z tohoto důvodu se společnost v současné době staví před rozhodnutí, zda provést investici v podobě rekonstrukce, která může vést k naplnění představ, úspěchům a podnikatelské efektivitě v pro ni „nejmladším“ oboru, či své působení v této oblasti ukončit. Tato situace byla hlavním podnětem pro zpracování této studie proveditelnosti.

Osobním důvodem výběru tohoto tématu byl zájem autora o podnikatelskou činnost v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb a dále pak místo případné realizace projektu, neboť autor v tomto kraji žije.

Úvod

Získání silné pozice a dosažení úspěchu v náročném konkurenčním prostředí je v dnešní době velmi obtížné i pouze v jednom podnikatelském oboru. Existují však případy, kdy dané společnosti působí ve více než jedné podnikatelské oblasti a v takovýchto situacích bývá cesta k úspěchu o dost složitější. Je nutné si uvědomit, že často stačí malé zaváhání v podobě určitých nedostatků, a konkurence nás předstihne. Nebo mohou nastat případy, kdy daná společnost či podnikatel zaznamenává úspěch a naplnění jeho představ pouze u jednoho ze svých oborů. V takovém případě mnohdy stojí před otázkou, zda realizovat určitý druh investice, která může doposud méně úspěšný obor, který nenaplňuje představy společnosti, restartovat a on začne splňovat to, co od něj společnost očekává, či své působení v daném oboru ukončit.

Ve své diplomové práci se zaměřuji na zpracování studie proveditelnosti na rekonstrukci penzionu spojenou s výstavbou soukromého pivovaru, která by měla vést k naplnění všech požadavků a budoucích představ zadavatele v případě rozhodnutí pro uskutečnění její realizace. Tento druh investičního záměru by mohl mít na společnost a její budoucí rozvoj pozitivní vliv v podobě finančních i nefinančních přínosů. Hlavním cílem této práce je vyhodnocení efektivity tohoto investičního záměru.

Práci jsem rozdělil do dvou základních částí – část teoretická a část praktická. V první kapitole teoretické části se věnuji projektovému řízení a náležitostem, které jsou k tomuto tématu vázány. V úvodu definuji projekt a jeho charakteristické rysy, proces řízení projektů, druhy projektů a jejich rizika. Dále pojednávám o možnostech v podobě finančních zdrojů projektů.

Druhá kapitola teoretické části popisuje jednotlivé fáze životního cyklu investičních projektů a v závěru této kapitoly uvádím obecný postup zpracování studie proveditelnosti, prostřednictvím kterého můžu vypracovat v praktické části studii proveditelnosti pro konkrétní investiční záměr.

Teoretická část je napsána podle dostupných a odborných literárních zdrojů, které se vztahují k tomuto tématu. Veškerou použitou literaturu uvádím v seznamu zdrojů umístěném na konci této práce. Bibliografické citace jsou sestaveny dle 3. vydání normy ČSN ISO 690 z roku 2011.

Třetí kapitola této práce je již součástí praktické části. Kapitola přináší pohled na základní charakteristiku projektu. Zahrnuje požadavky na projekt, rozdělení projektu do jednotlivých fází a posouzení stávajícího stavu projektu.

Kapitola čtvrtá se zaměřuje na představení společnosti GONENER, s. r. o. prostřednictvím její historie, poslání, vize a organizační struktury. V závěru kapitoly je specifikován konkrétní investiční záměr společnosti, který je podnětem pro zpracování následné studie proveditelnosti.

V závěrečné kapitole této diplomové práce je vypracována studie proveditelnosti konkrétního investičního záměru společnosti, která vychází z obecného postupu zpracování studie uvedeného v teoretické části.

Nejdůležitější částí již zmíněné závěrečné kapitoly je z pohledu zadavatele investičního záměru podkapitola první - shrnutí a závěry, které budou mít zásadní vliv na rozhodnutí zadavatele o přijetí či zamítnutí projektu. Tato podkapitola poskytuje výsledky, vyhodnocení a doporučení vyplývající z celé studie.

Pro co nejpřesnější zpracování celé studie jsem veškeré aplikované informace a data získal od příslušných osob z daného oboru a zároveň je uvedl v písemné formě jako součást přílohy této práce. Poskytnutá data, která nebyla podložena v písemné podobě, jsem získal prostřednictvím konzultací se stávajícím manažerem penzionu a odborníky působících v daném oboru. V neposlední řadě jsou některé informace získány z interních zdrojů dané společnosti.

Vzhledem k různorodosti a obsahové náplni této diplomové práce přikládám dokumenty a podklady, které jsou nezbytné pro vypracování této studie proveditelnosti. Celkem má tato práce 11 příloh.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Projektové řízení

1.1 Projekt a jeho charakteristické rysy

V současném světě, tedy v tom, jak ho můžeme vidět dnes, nabývají projekty stále na větším významu. Tento fakt neplatí pouze u ziskových a neziskových organizací, ale všeobecně v celé společnosti. Během našeho života vykonáváme řadu každodenních činností, které lze označit za projekty. V osobním životě lze za projekt považovat přípravu na dovolenou, rodinný výlet, uvaření večeře či zahradní párty, ale i mnohem složitější a relevantní záležitosti jako vzdělávání a kariérní růst. Ve většině případů však slovo projekt spojujeme s určitou významnou a mnohdy slavnou událostí, jako jsou vesmírné či architektonické projekty. Pro dosažení plánovaných cílů u těchto projektů je zavedení kvalitního projektového řízení.(Vytlačil, 2008, s. 7-8)

Řada projektů, která se dnes na trhu objevuje, stále více využívá pro své řízení počítačové programy. Je však velice důležité si uvědomit, že vedení projektu v sobě skrývá daleko víc než jen využívání počítačových softwarů jako podporu pro jeho řízení. Mnoho z nás si myslí, že používání počítačových programů a technologií při řízení projektů je to samé, jako řídit daný projekt. Ale jaká je tedy realita? Realita je taková, že řízení projektů představuje komplex různorodých činností. Právě počítačové programy mohou sloužit jako velmi užitečný nástroj pro řízení těchto projektů. Využívání počítačových programů by však mělo být v souladu s řízením a potřebami projektu, protože se může stát, že nesprávné využití může mít negativní dopady na celý projekt. (Rosenau, 2010, s. 5)

„Pojem projekt lze nejobecněji a nejjednodušeji vyložit jako záměr provést významnou změnu, pro kterou však platí další charakteristické podmínky. To samo o sobě předurčuje, že příprava a realizace projektu je děj acyklický (jedinečný, neopakovatelný). Hodnocení změny jako rozsáhlé nebo významné se rozumí z pohledu osoby (subjektu), která provedení takové změny zadává, popř. koncipuje.“ (Matějka, Mokrý, Randula, Lacko, Ficek, 2001, s. 20)

Účelně lze projekt chápat současně ze dvou hledisek jako:

- organizované úsilí pro dosažení vytčených cílů
- proces, který je rozčleněn do koordinovaných činností, s vymezeným termínem zahájení a ukončení, požadující specifický přístup k jeho řízení (Matějka, Mokrý, Randula, Lacko, Ficek, 2001, s. 20)

Na základě charakteristických znaků projektů vyskytujících se společně lze odlišit řízení projektu od ostatních manažerských činností. Projekty můžeme charakterizovat na základě tzv. trojimperativu, jedinečnosti, zdrojů a v neposlední řadě pomocí realizace prostřednictvím organizace.

- **Cíl projektu**

S cílem projektu souvisí označení „trojimperativ" projektu. Jedná se o to, že u každého projektu by mělo být jasné – jaké jsou požadavky splnění (CO?), časový plán projektu (DO KDY?) a rozpočtové náklady (ZA KOLIK?). Úspěch řízeného projektu je závislý na tom, zda tyto tři podmínky jsou měřitelné a dosažitelné. Velká váha důležitosti se při řízení projektu klade na to, aby lidé, kteří se podílejí na realizaci projektu, věděli, jak „trojimperativ" splnit.

- **Jedinečnost**

Jakýkoliv projekt, který je či bude realizován, je ve své podstatě jedinečný, protože se provádí jen jednou. Dále je určitě dočasný, a to v tom smyslu, že každý projekt začne svou realizaci v určitém momentu a tato realizace je v určité chvíli či dnu dokončena. V téměř každém případě se na uskutečnění daného projektu podílí jiná skupina lidí. V řadě situací dochází k tomu, že dojde k nedostatečnému pochopení toho, co projekt vyžaduje, a hlavně, co je potřeba udělat k tomu, aby se daný projekt stal úspěšným. S dočasností trvání projektu je vždy úzce spojena nejistota v podobě toho, co bude schváleno a co nikoliv. Jedná se o určení začátku projektu a jasného vymezení prací, které mají být uskutečněny. Důležité je také si uvědomit, že žádný projekt netrvá věčně. Pouze v případech, že není dokončen z důvodu např. nedostatku finančních prostředků. Takovýto projekt pak čeká na získání potřebných financí pro své dokončení. V lepších případech je projekt úspěšně dokončen a na druhou stranu v těch horších nikdy. Jednoduše řečeno každý projekt začíná prací prvního člověka a končí prací posledního člověka. Poté může být projekt označen za hotový. V častých případech dochází k najímání lidí na práci na projektu. Během realizace projektu dochází ke vzájemné spolupráci mezi jednotlivými lidmi, kteří jsou v projektu zahrnuti. Mezi lidmi

se může vytvářet přátelství, ale i antipatie. Ačkoliv se na první pohled zdá, že přátelství mezi lidmi při práci na projektu může mít jen pozitivní přínos pro projekt, tak to tak být vůbec nemusí. Přátelství i antipatie mohou mít negativní dopady na celý projekt. Silná přátelství mezi lidmi mohou způsobit, že se jim nechce projekt dokončit z důvodu, že spolu už nebudou v kontaktu a pracovat. Naopak antipatie může silně narušit spolupráci mezi lidmi v průběhu projektu a tím ohrozit jeho dokončení.

- **Zdroje**

K realizaci projektů dochází na základě lidských a materiálních zdrojů. Ve většině případů dochází k tomu, že manažer projektu má nad požadovanými zdroji pouze minimální dohled. Příkladem může být hydraulický lis, který je v kompetenci pracovníků lisovny, a naopak určitý počítač spadající mezi kompetence účetního oddělení. Základem pro využití materiálních zdrojů je, že manažer projektu musí správně organizovat zdroje lidské. Musí být připraven na řešení nečekaných situací, potíží či problémů emocionální povahy plynoucích z využití materiálních zdrojů. Zároveň musí plnit požadavky zadavatele projektu, při dodržování časového plánu a rozpočtu projektu. V řadě projektů je schopnost organizovat a vést lidi tou nejtěžší stránkou při jeho plnění.

- **Organizace**

Stěžejním bodem pro řízení projektů jsou vyskytující se personální problémy, které mohou negativně ovlivnit dokončení celého projektu. Manažer projektu musí být na tyto situace připravený a snažit se jim předcházet na základě většího množství času stráveného s lidmi podílejícími se na realizaci projektu. V určitých chvílích dané organizace sledují velké množství cílů, protože se skládají z jednotlivců, kdy jí každý přináší něco jiného. Jedná se o jedince různých profesí, charakterů, vlastností, zálib či nečekaných reakcí na nastalé situace. To vše platí i pro řízení projektu. Ten se skládá z určitého množství lidí, kde každý má svou roli. Často manažer projektu musí řešit situace, které vznikají z osobních ambicí a zájmů jednotlivců či v důsledku paralelně řešených projektů. (Rosenau, 2010, s. 5-8)

„Řízení projektů je z velké části zvládání mezilidských konfliktů, které jsou neodmyslitelnou součástí složitých situací uvnitř organizace“. (Rosenau, 2010, s. 8)

Na základě přiblížení si řízení projektů a základních charakteristických rysů projektu je nutné si uvědomit 3 důležitá specifika projektu:

- *„Vedení projektu v sobě zahrnuje mnohem víc než používání softwaru k řízení projektů*
- *Řídit projekty znamená řídit lidi*
- *Manažer projektu musí strávit mnoho času s lidmi“*. (Rosenau, 2010, s. 5-7)

1.2 Proces řízení projektu

Existuje pět rozdílných manažerských činností nezbytných pro řízení projektu. Na tomto základě ho lze seřadit do struktury jako proces složený z pěti postupů:

1. Definování

Jedná se o přesné formulování stanovených projektových cílů.

2. Plánování

Manažer projektu a celý projektový tým by si měli rozvrhnout či naplánovat, jak splní nastavené podmínky projektu, tj. podmínky „trojimperativ“ (cíle). Plánování se odvíjí dle výše budoucí spotřeby lidských a materiálových zdrojů, které mají být využity pro splnění stanovených cílů.

3. Vedení

Správné nastavení manažerského stylu řízení lidských zdrojů je důležitou činností každého manažera projektu. Od zvoleného stylu řízení se odvíjí úspěch či neúspěch daného projektu ve smyslu toho, zda je práce vykonávána efektivně a včas.

4. Sledování (monitoring)

Sledování s sebou přináší průběžnou kontrolu toho, v jaké fázi se nachází projektové práce a jak postupují. Kontrola je nezbytnou součástí procesu řízení projektu, neboť nám umožňuje včas rozpoznat či identifikovat odchylky od plánu, na které je potřeba rychle zareagovat a nastavit patřičné úpravy. Úpravy plánu mohou vést ke změně cílů projektu a potřeb zdrojů.

5. Ukončení

Tento závěrečný krok představuje zkontrolování si a ověření, zda dokončený stav projektu odpovídá nastaveným požadavkům (cílům). Dále dochází k uzavření všech nedokončených činností, jako například dokumentací.

Téměř žádný projekt nepostupuje dle pevně stanoveného plánu. V začátcích projektu nelze předem tušit, kdy a kde se plán zmaří. Vždy je proto velice důležité na tyto změny umět efektivně a včas zareagovat na základě patřičných úprav. V důsledku těchto úprav často dochází ke změně stanovených cílů projektu. K ukončení projektu může dojít definitivně pouze tehdy, kdy provedená práce je v souladu s aktuálními požadavky. (Rosenau, 2010, s. 12-14)

1.3 Druhy projektů

Nejčastěji bývají druhy projektů rozlišovány na základě předmětu projektového řízení. Dále lze jednotlivé typy projektů charakterizovat podle různosti nároků na jejich řízení. Mezi základní druhy projektů řadíme:

- **Investiční projekty, resp. projekty spojené s výstavbou**

Označení „investiční“ projekt ve své podstatě vyjadřuje vložení finančních prostředků za určeným cílem. V oblasti podnikání nejčastěji hovoříme o cíli v podobě dosažení zisku. Obecně lze říci, že „investiční“ povahu mají všechny projekty. Důležitým a obecným znakem projektu bývá jeho oddělené a jasné financování. Avšak prvořadým znakem pro projekty označované jako „investiční“ je důležitost výstavby. „*Stavbu lze považovat za produkt procesu výstavby a její užívání za rozhodující podmínku dosažení cílů takového projektu. Přitom může jít o novou stavbu nebo o stavbu, která je rekonstrukcí stávajícího díla“.*(Matějka, Mokrý, Randula, Lacko, Ficek, 2001, s. 21)

- **Výzkumné a vývojové projekty, které mají charakter inovačních záměrů**

Projekty takového typu vyžadují ve většině případů razantní řešení v rámci všech faktorů podílejících se na realizaci projektu. Příkladem může být firma, která se rozhodla inovovat svůj výrobek. Podnik musí brát v úvahu nejen zajištění technologického procesu výroby, který se týká všech zařízení zajišťujících inovaci daného výrobku (např. výrobní stroje), ale také další vstupní materiály. V neposlední řadě musí firma přikládat důležitost také kvalifikaci lidí a úrovni řízení.

- **Organizační projekty**

Jedná se o typ projektů, které se zaměřují na realizaci jednorázových nebo velmi málo opakovaných akcí či na strukturální změny. Dále lze do těchto projektů zařadit řešení nečekaných a nepředvídatelných událostí (např. havárie), ve kterých se obvykle uplatňuje přístup řízení ve formě příkazů.

- **Další druhy projektů**

Za tento druh projektů lze považovat projekty, ve kterých převažují nehmotné složky nad těmi hmotnými. Příkladem mohou být rozvojové projekty informačních technologií, informačních systémů nebo projekty kulturního charakteru a zábavy.

Ve většině případů však dochází k tomu, že záměry projektů bývají často kombinované. Vezmeme-li v úvahu investiční projekty, tak v častých případech dochází k tomu, že mají povahu vyšší inovace a musí řešit i organizační změny. Na druhou stranu však dochází k tomu, že organizační a výzkumné projekty bývají spojovány s výstavbou. (Matějka, Mokrý, Randula, Lacko, Ficek, 2001, s. 21-22)

1.4 Rizika a hodnocení investičních projektů

- Rizika projektů
- Klasifikace rizik
- Hodnocení investičních projektů (použité metody)

1.4.1 Rizika projektů

Riziková stránka investičních projektů s sebou nepřináší pouze stanovení velikosti rizika projektu jako zásadní informace pro stanovení rizika a případné rizikové prémie. Důležitým krokem je stanovení faktorů ovlivňujících riziko projektů a mezi nimi blíže identifikovat ty faktory, které mají největší podíl na tvorbě rizik. Největší upínání pozornosti by mělo směřovat právě na tyto faktory a vytvářet taková zajištění, která povedou k eliminaci rizik projektů. Avšak nastávají takové situace, kdy provedení takovýchto zajištění a postupů vedoucích k eliminaci rizik projektů není realizovatelné. Jedná se o postupy, které jsou příliš nákladné, a v řadě případů tak dochází k tomu, že musí být určité projekty odmítnuty. Dochází k odmítnutí i takových projektů, které jsou ekonomicky aktivní a vykazují čistou současnou hodnotu. Aktivity zaměřené na rizikovou stránku investičních projektů lze označovat pojmem řízení rizika (managementu rizika) projektů. *„Management rizika nelze chápat při přípravě investičních projektů jako aktivitu, která následuje po hodnocení jejich ekonomické efektivnosti, ale aktivitu, která prolíná a ovlivňuje všechny předchozí fáze zpracování feasibility study“.*(Fotr, Souček, 2005, s. 135)

„Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků, na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně

narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku". Podnikatelská rizika lze charakterizovat ze dvou úhlů pohledu:

- **Pozitivní stránka**

Pozitivní stránka podnikatelského rizika je úzce spojena s nadějí na úspěch, získáním pevné pozice na trhu a uplatněním či docílením vysokého zisku. Tato stránka podnikatelského rizika působí jako určitý motivační prvek pro fungování a rozvoj tržní ekonomiky.

- **Negativní stránka**

Negativní stránka podnikatelského rizika se projevuje v podobě dosahování špatných hospodářských výsledků než těch, které byly očekávány. Dalším projevem mohou být ztráty a v některých případech i dokonce bankrot.

Obecně lze podnikatelské riziko chápat jako ohrožení či nebezpečí, že skutečné dosažené výsledky podnikatelské činnosti nedosahují těch předpokládaných výsledků, a tudíž vznikají odchylky, které lze definovat jako:

- žádoucí (směřující k vyšším ziskům)
- nežádoucí (směřující ke ztrátě)
- malé odchylky (hospodářské výsledky dosahují plánovaných výsledků)
- velké odchylky (podnikatelské úspěchy v podobě žádoucích odchylek)
- velké odchylky (finanční potíže v podobě nežádoucích odchylek). (Fotr, Souček, 2005, s. 135-136)

Úspěch jednotlivých projektů bývá závislý na mnoho faktorech, u kterých není zcela zřejmé, jaký lze očekávat jejich vývoj v budoucnosti. Jedná se o tzv. faktory rizika (nejistoty). Tyto faktory bývají iniciátorem vzniku příčin či zdrojů rizik. Za tyto faktory lze považovat:

- ceny prodejů
- ceny nákupů
- ceny materiálu a energie
- poptávku
- měnové kurzy
- úrokové sazby
- politické prostředí
- technologický vývoj (Fotr, Souček, 2005, s. 136)

Obr. 1 Příklady faktorů ovlivňující rizika projektů

Faktor	***Nižší riziko***	***Vyšší riziko***
Co se má vytvořit	*Podobné dřívější práci*	*Úplně něco nového*
Jak se to má udělat	*Dobře známo*	*Neznámo*
Doba trvání projektu	*Krátká (menší šance, že se změní svět)*	*Dlouhá (celkové podmínky se mohou změnit) nebo velmi krátká (žádný časový prostor pro řešení problému)*
Předchozí zkušenost se zadavatelem (objednavatelem)	*Úspěšná*	*Nepřátelská a nepříznivá*
Význam projektu pro management vaší organizace	*Nejvyšší priorita*	*Nedůležitý*
Dostupnost kvalifikovaných zdrojů	*Bohatá*	*Některé požadované dovednosti chybí nebo pověřeny jinými úkoly*
Co mají za sebou členové projektových a podpůrných týmů	*Odpovídající zkušenosti a už dříve spolu pracovali*	*Nedostatek odpovídajících zkušeností a společné týmové práce*
Čemu věří a jaké mají postoje členové projektových a podpůrných týmů	*Jsou přesvědčení, že „trojimperativ" lze splnit*	*Mají výhrady, pokud jde o splnění podmínek „trojimperativu", nebo jsou přesvědčeni, že je nelze dodržet.*
Zdroje kritických součástek a materiálů	*Více spolehlivých zdrojů*	*Jen jeden zdroj s nejistou spolehlivostí*
Pověst projektu (pokud už nějakou dobu běží)	*Vynikající*	*Velmi špatná*

Zdroj: (Rosenau, 2010, s. 156)

Potenciálem vzniku rizik investičních projektů je z velké části nestanovení spolehlivé budoucí hodnoty těchto faktorů (viz výše), které mají následný vliv na peněžní oblast daných projektů, tj. provozních příjmů, výdajů a investičních výdajů.

Mezi nejčastější důvody pro nestanovení spolehlivých odhadů budoucího vývoje faktorů rizika patří:

- nedostatek získaných informací a nepostačující porozumění procesům, které jsou zdrojem vzniku faktorů rizika a nejistoty,
- využívání nesprávných zdrojů informací,
- užívání nevhodných metod pro odhad budoucího vývoje faktorů rizika a nejistoty,
- nahodilá povaha postupů, které generují výsledky hodnot rizikových faktorů. (Fotr, Souček, 2005, s. 136)

1.4.2 Klasifikace rizik

Rizika mohou být členěna dle různých hledisek. Mezi základní rizika lze zařadit:

- **Podnikatelské a čisté riziko**

Podnikatelské riziko se vyznačuje svou pozitivní a negativní stránkou (viz výše). Čisté riziko má však pouze jednu stránku, a to negativní. Znamená to, že neustále hrozí nebezpečí vzniku nežádoucích situací, tedy těch, které se odchylují od požadovaného stavu. Čistá rizika jsou spojena se ztrátami a škodami na majetku organizací a jednotlivců, ale také s poškozením zdraví způsobené přírodními jevy (požáry, povodně,…), technickými systémy (porucha výrobní linky) či samotným chováním lidí (krádeže, stávky, zpronevěra,…).

- **Systematické a nesystematické riziko**

Riziko systematické je způsobováno na základě společných faktorů, a zároveň ovlivňuje oblasti podnikatelské činnosti. Zdrojem vzniku systematických rizik jsou především změny v oblasti fiskální politiky, daňových zákonů či celkové změny trhu (měnící se ceny základních surovin a energií, …). V některých případech systematické riziko označujeme též jako tzv. riziko tržní. Nesystematické riziko je takové, které se vztahuje pro určitou firmu, resp. její specifický investiční záměr. Příčinou vzniku tohoto rizika může být např. odchod důležitých zaměstnanců firmy, selhání či ztráta významného subdodavatele, hrozba v podobě nového konkurenta na trhu či porucha výrobní linky.

- **Vnitřní a vnější riziko**

Vnitřní rizika jsou rizika, která vznikají uvnitř dané firmy či jejích investičních záměrů. Příkladem může být riziko související s výzkumem a vývojem nového výrobku,

kdy může dojít k selhání několika pracovníků. Vnější rizika souvisí s podnikatelským okolím, ve kterém daná firma působí a svůj investiční projekt realizuje. Tato rizika na firmu působí z vnějšího okolí a jejich zdrojem jsou externí faktory makroekonomické (ekonomické, sociální, technicko-technologické a ekologické okolí) a mikroekonomické (odběratelé, dodavatelé, konkurence na trhu, …)

- **Ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko**

Takovéto rozlišení rizik je úzce spojeno se schopností firmy ovlivnit příčiny jejich vzniku. Ovlivnitelná rizika jsou taková, u kterých lze předejít jejich vzniku či je eliminovat. U neovlivnitelných rizik není možnost zabránit jejich vzniku (povodeň, negativní vývoj měnového kurzu, …), ale je zde možnost v podobě přijetí takových opatření, která snižují negativní dopady těchto rizik (pojištění).

- **Primární a sekundární riziko**

Příčinou vzniku sekundárního rizika je přijetí určitého opatření na eliminaci rizika primárního, které je tvořeno různými faktory (viz výše). Příkladem může být vznik společného podniku se zahraničním partnerem, kde významnou roli hraje odlišná podniková kultura. A to významnou roli z důvodu, že může být hlavní příčinou neúspěchu daného podniku.

- **Rizika ve fázi přípravy a realizace projektu**

Jedná se o rizika, která souvisí s obavami nedodržení termínu dokončení projektu, překročením investičních nákladů a kvalitou projektu. Příkladem mohou být vyskytující se nedostatky v projektovém řešení, rizika spojená se selháním subdodavatelů či negativní změna měnového kurzu, který má vliv na cenu dovážené technologie.

- **Rizika ve fázi provozu projektu**

Rizika ve fázi provozu projektu představují taková rizika, která mají vliv na hospodářské fungování projektu a jeho výsledky (růst cen surovin, materiálu, energie, pokles poptávky,…).(Fotr, Souček, 2005, s. 138-139)

1.4.3 Hodnocení investičních projektů

Investiční projekty mohou být hodnoceny na základě nákladových či ziskových kritérií, ale i kritérií, která jsou založena na toku peněz pomocí cash flow. Tento způsob je z řady hledisek posuzován za nejlepší a zároveň komplexní. Při hodnocení investičních projektů se požívají dva typy metod.

- **Metody dynamické**

Tento způsob metod bere v úvahu faktor času.

- **Metody statické**

Metody statické na rozdíl od metod dynamických nezohledňují faktor času. K jejich využití dochází u méně důležitých projektů, pro které je charakteristickým rysem krátká doba životnosti.

Mezi dynamické metody pro hodnocení investičních projektů patří:

- Čistá současná hodnota
- Index současné hodnoty
- Vnitřní výnosové procento (Tetřevová, 2006, s. 55-56)

Čistá současná hodnota

Tento ukazatel vyjadřuje rozdíl mezi aktualizovanou hodnotou čistých peněžních příjmů a kapitálových výdajů. Za přijatelný projekt se považuje ten, jehož ukazatel čisté současné hodnoty vykazuje hodnotu > 0. Dále platí, že čím vyšší je čistá současná hodnota, tím je projekt výhodnější.

$$\text{Čistá současná hodnota} = \sum_{t=0}^{n} (PP_t - KV_t) * (1 + i)^{-t}$$

kde

PP_t= čisté peněžní příjmy plynoucí z projektu v jednotlivých letech,

KV_t= kapitálové výdaje na projekt v jednotlivých letech,

i = diskontní sazba,

t = jednotlivá léta,

n = počet let celkem. (Tetřevová, 2006, s. 56)

Všeobecně užívaná podoba vzorce:

$$\text{Čistá současná hodnota} = \quad -\mathrm{I} + \sum_{t=1}^{n} \frac{\mathrm{CF_t}}{(1+\mathrm{i})^{\mathrm{t}}}$$

kde

I = celková výše počáteční investice,

CF = roční cash flow,

i = diskontní sazba,

t = daný rok. (Freiberg, 2007, s. 153)

Index současné hodnoty

Index současné hodnoty je vyjádřen na základě podílu současné hodnoty čistých peněžních příjmů a kapitálových výdajů. Za přijatelný projekt se považuje ten, jehož index současné hodnoty vykazuje hodnotu > 1. Dále platí, stejně jako u ukazatele čisté současné hodnoty, že čím je hodnota indexu vyšší, tím je projekt výhodnější.

$$\text{Index současné hodnoty} = \quad \frac{\sum_{t=0}^{n} \mathrm{PP_t}(1+\mathrm{i})^{-\mathrm{t}}}{\sum_{t=0}^{n} \mathrm{KV_t}(1+\mathrm{i})^{-\mathrm{t}}}$$

kde symboly obsažené ve vzorci pro tento ukazatel vykazují stejný význam jako u ukazatele čisté současné hodnoty. Tento index je nejčastěji využíván v případech, kdy kapitálové zdroje jsou omezeny, tj. nelze přijmout všechny projekty. Nic na tom nezmění ani fakt, že rozdíl současných peněžních příjmů a výdajů dosahuje pozitivní hodnoty. (Tetřevová, 2006, s. 56-57)

Vnitřní výnosové procento (vnitřní míra výnosu či návratnosti)

Jedná se o takovou hodnotu, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Za přijatelný projekt se považuje ten, je-li požadovaná míra výnosnosti menší než vnitřní výnosové procento. Za nejvýhodnější projekt je považován ten, který má nejvyšší vnitřní výnosové procento.

$$\sum_{t=0}^{n} (\mathrm{PP_t} - \mathrm{KV_t}) * (1+\mathrm{r})^{\mathrm{t}} = 0$$

r = vnitřní výnosové procento (vyjádřené jako koeficient); ostatní symboly zůstávají stejné.

Výpočet vnitřního výnosového procenta

$$\text{VVP (\%)} = i_n + \frac{ČSH_n}{ČSH_n + |ČSH_v|} * (i_v - i_n)$$

kde

$ČSH_n$ = čistá současná hodnota při nižší zvolené úrokové míře,

$ČSH_v$= čistá současná hodnota při vyšší zvolené úrokové míře,

i_n= nižší zvolená úroková míra (ČSH kladná),

i_v= vyšší zvolená úroková míra (ČSH záporná). (Tetřevová, 2006, s. 57)

Existují však další metody pro hodnocení investičních projektů, které faktor času zohledňovat mohou i nemusí. Mezi tyto metody lze zařadit:

- Doba návratnosti investice
- Diskontovaná doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice

Tato metoda vyjadřuje informaci o počtu let, za který se tok ročních čistých peněžních příjmů (rozdíl peněžních příjmů a provozních výdajů) z investice vyrovná počátečním kapitálovým výdajům, které byly původně na investiční projekt vynaloženy. Jednoduše řečeno, za jak dlouhou dobu se nám vrátí prostředky, které jsme do projektu vložily. U této metody platí, že čím je doba návratnosti kratší, tím je projekt výhodnější. Tato metoda nebere v potaz peněžní toky vznikající po době návratnosti a také nezohledňuje faktor času. Tato tvrzení můžeme brát jako hlavní nevýhodu této metody.

Výpočet doby návratnosti za předpokladu, že tok čistých peněžních příjmů je v každém roce životnosti investice stejný:

$$\text{Doba návratnosti investice} = \frac{\text{kapitálové výdaje}}{\text{roční čistý peněžní příjem projektu}}$$

Jestliže dochází k situaci, že tok čistých peněžních příjmů vykazuje v jednotlivých letech životnosti investice rozdílné hodnoty, pak dobu návratnosti lze stanovit na základě interpolace mezi rokem, kdy čisté peněžní příjmy nepokrývají kapitálové výdaje, a rokem, kdy je už pokrývají. (Tetřevová, 2006, s. 58-59)

Diskontovaná doba návratnosti

Tato metoda eliminuje nevýhodu prosté doby návratnosti, tj. nerespektování faktoru času. Stanovení diskontované doby návratnosti je shodné s výpočtem prosté doby návratnosti, jen s tím rozdílem, že tok peněžních příjmů a výdajů je diskontován. (Tetřevová, 2006, s. 59)

1.5 Finanční zdroje projektů

„Finančními zdroji podniku se rozumí souhrn všech peněz, vložených do celkového majetku podniku vlastníky a věřiteli, tj. sumu vlastního a cizího kapitálu – vlastních a cizích finančních zdrojů. V alternativním pojetí však lze finanční zdroje chápat jako pojem širší, kdy kapitál představuje tu část finančních zdrojů podniku, která má dlouhodobý charakter“.(Valach, 2001, s. 250-251)

Ve většině případů finanční praxe nejsou celkové tržby považovány za finanční zdroj, pouze ta část vykazující zadržený zisk a odpisy je považována za finanční zdroj. Užší pojetí finančních zdrojů se vztahuje na zdroje, které slouží k obnovení většinou dlouhodobých aktiv podniku, tj. k financování investic. Je však důležité si uvědomit, že část tržeb, která je využívána pro úhradu mezd zaměstnanců, nákup materiálu a surovin atd., lze považovat za finanční zdroj získávající finanční prostředky. V rámci této části tržeb mluvíme o vytváření krátkodobých finančních zdrojů. (Valach, 1999, s. 13-14)

„Pod pojmem finanční zdroje tedy rozumíme zdroje, které podnik používá k financování obnovy a rozšíření svého majetku“. (Tetřevová, 2006, s. 14)

Finanční zdroje lze klasifikovat na základě několika hledisek:

Hledisko vlastnictví

- vlastní finanční zdroje – vklady vlastníků, dosažené zdroje na základě vytvoření výrobků či služeb v podobě odpisů a zisku po zdanění a uhrazení dividend, zdroje vzniklé z prodejů nepeněžních částí majetku
- cizí finanční zdroje – úvěry, závazky, dotace, leasingové financování

Hledisko subjektu tvorby finančního zdroje

- interní finanční zdroje – vytvořené vlastní činností podniku (nerozdělený zisk, odpisy,…)
- externí finanční zdroje – vytvořené mimo činnost podniku (úvěry, dotace, vklady vlastníků,…)

Hledisko času (doba splatnosti):

- krátkodobé finanční zdroje – splatnost do 1 roku
- dlouhodobé finanční zdroje – splatnost delší než 1 rok
- střednědobé finanční zdroje – splatnost 4 – 5 let
- vlastní zdroje – neomezená splatnost (Tetřevová, 2006, s. 14-15)

2 Proces přípravy a realizace projektů

2.1 Životní cyklus investičních projektů

Proces samotné přípravy projektu až po jeho realizaci, tedy od definování prvotní myšlenky projektu až po jeho ukončení a likvidaci, zahrnuje čtyři dílčí fáze:

- Předinvestiční
- Investiční
- Provozní (operační)
- Likvidační (ukončení provozu a likvidace)

Úspěšnost každého projektu je závislá právě na těchto fázích. Nicméně největší váha důležitosti připadá na fázi předinvestiční. Informace a poznatky získané touto předinvestiční fází, také označovanou jako **technicko-ekonomická studie (feasibility study) projektu,** jsou rozhodujícím článkem úspěchu či neúspěchu konkrétního projektu. Zaměření této etapy spočívá ve vyhodnocování záměrů projektů a končí tzv. studií proveditelnosti. Jestliže dochází k tomu, že závěry studie jsou v souladu s cíli investorů projektu, pak nastává přistoupení k další fázi projektu, a to samotné realizaci. Zpracování technicko-ekonomické studie umožňuje předejít ztrátám v podobě vložení prostředků do projektu, který by skončil neúspěchem. (Fotr, Souček, 2005, s. 16)

2.1.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze se skládá ze tří dílčích fází:

- Identifikace investičních příležitostí
- Definování a analýza variant projektu
- předběžný výběr projektů
- příprava projektu
- Vyhodnocení projektu (zahájení realizace projektu x ukončení projektu)

Identifikace investičních příležitostí

„Cílem je zpracování dostupných informací o jednotlivých příležitostech do formy, která by umožnila posoudit, alespoň v hrubé míře, efekty a nadějnost projektů, založených na těchto příležitostech“. (Fotr, Souček, 2005, s. 17)

Tato studie pomáhá k nalezení a výběru vyhovujících investičních příležitostí v daném městě, regionu či zemi. Usnadňuje a urychluje orientaci případným investorům, kteří chtějí využít investičních příležitostí. Na základě zpracování této studie se snaží podniky a vládní instituce hledající možnost investic oslovit případné

investory pro daný projekt. V neposlední řadě studie slouží k identifikaci stěžejních parametrů projektu založených na definování problémových oblastí, jako je například:

- existence a kapacita nerostných surovin potřebných pro výrobu
- odhad budoucí poptávky po nabízených produktech, analýza případného růstu poptávky
- dostupnost a náklady faktorů
- možné zvýšení kapacity
- stanovení dopadu zamýšleného projektu na životní prostředí
- možnosti exportu atd.

K zachycení důležitých trendů týkajících se daného projektu slouží zpracování PEST analýzy, která hodnotí vlivy vnějšího prostředí (politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické) na projekt. Závěrem lze říci, že kvalitní zpracování této studie je základem pro získání potencionálního investora a spuštění procesu zakončeného zahájením produkce. (Vytlačil, 2008, s. 92-93)

Definování a analýza variant projektu - Předběžná studie proveditelnosti

„*Zpracování technicko-ekonomické studie, která by sloužila jako základ finálního rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu, je časově náročný úkol, který si vyžádá značných nákladů. Vzhledem k tomu je třeba, a to zvláště u značně rozsáhlých projektů, zpracovat předběžnou technicko-ekonomickou studii, která představuje určitý mezistupeň mezi stručnými studiemi příležitostí a podrobnými technicko-ekonomickými studiemi (feasibilitystudies), které detailně rozpracovávají jednotlivé aspekty projektu“.*(Fotr, Souček, 2005, s. 18)

Mezi základní cíle této studie lze zařadit zjištění týkající se:

- uváženosti všech variant projektu
- proveditelnosti hledisek projektu a posouzení vhodnosti zpracování dílčích studií
- oslovení investorů na základě myšlenky projektu
- stavu životního prostředí v dané lokalitě investice
- potřebnosti zpracování projektu ve studii proveditelnosti

(Vytlačil, 2008, s. 94)

2.1.2 Investiční fáze

„Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu. Základem pro zahájení investiční fáze je vytvoření právního, finančního a organizačního rámce pro realizaci projektu (zajištění financování projektu, vytvoření projektového týmu, získání nezbytných pozemků pro realizaci projektu, uzavření příslušných smluv)".(Fotr, Souček, 2005, s. 20)

Tuto fázi lze rozčlenit do několika základních etap:

- tvorba finančního, právního a organizačního základu pro uskutečnění projektu
- zajištění technologie a zpracování projektové dokumentace
- podrobné zpracování projektové dokumentace a kontraktů (s investory, finančními institucemi, dodavateli, konzultanty a projekčními kancelářemi,…)
- zajištění pozemků, stavebních prací a instalace zařízení
- uskutečnění předvýrobního marketingu, zajištění dodávek a stanovení administrativy podniku
- získání zaměstnanců a jejich následné školení
- předání a spuštění provozu

V samotném průběhu této fáze dochází k realizaci přípravné práce pro zahájení stavby, definitivní výběr technologie a vybavení. Dále se vytváří časové harmonogramy pro stavební práce a instalace zařízení. Velká pozornost se však upíná na zajištění dodavatelů stavebních prací a technologie, neboť se jedná o stěžejní faktory mající vliv na ekonomické ukazatele projektu. S výběrem dodavatelů souvisí získání co nejvíce informací a referencí o jejich kvalitě, spolehlivosti a kapacitě jejich výroby. (Vytlačil, 2008, s. 97) *„Faktor času je ovšem v investiční fázi rozhodující, neboť po rozhodnutí o implementaci je nutno v plánovaném čase dosáhnout cílů projektu a zahájit produkci. Závěrem lze říci, že klíčovým aspektem v předinvestiční fázi je kvalita (získání dat a úroveň zpracování studie) a v investiční fázi čas a cena".*(Vytlačil, 2008, s. 98)

2.1.3 Provozní (operační) fáze

Problémy spojené s provozní fází jsou posuzovány z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. **Krátkodobé hledisko** souvisí s obdobím nedlouho po zahájení provozu, kdy dochází k objevení prvních problémů v podobě technického charakteru, nižší produktivity práce pracovníků či jejich nedostatečné kvalifikace.

„Většina nedostatků se dá postupně odstranit a lze jim předejít v investiční fázi (např. lepší příprava pracovníků pro nový výrobní proces)“. Naopak **dlouhodobé hledisko** souvisí se strategií projektu, podle které byl projekt založen, a s tím spojené náklady a tržby. *„Změny v této oblasti jsou velmi obtížné a vyžadují často velmi vysoké další investice (např. změna nabízených výrobků a s tím související změna technologie“.*

Jistému předejetí těchto problémů spočívá v předinvestiční fázi na základě kvalitně zpracovaných předinvestičních studií jednotlivých stupňů. (Vytlačil, 2008, s. 99)

2.1.4 Likvidační fáze (ukončení provozu a likvidace)

Jedná se o závěrečnou fázi života projektu. *„Tato fáze je spojena jak s příjmy z likvidovaného majetku, tak i s náklady spojenými s jeho likvidací. Je zřejmé, že při hodnocení ekonomické výhodnosti projektu je nezbytné brát na zřetel i náklady spojené s ukončením jeho provozu. Jde zejména o potenciální likvidační náklady (náklady spojené s likvidací zařízení) a někdy i nutnost vytváření rezerv, které pak mohou mít dopad i na peněžní toky projektu po dobu provozu a tím i na ukazatele ekonomické efektivnosti projektu“.* (Fotr, Souček, 2005, s. 25)

2.2 Studie proveditelnosti

„Studie proveditelnosti (udržitelnosti, technicko-ekonomická studie, feasibility study) poskytuje veškerá data a informace potřebné pro investiční rozhodnutí. Tržní, technické, ekonomické a environmentální aspekty investičního záměru zde budou definovány a následně kriticky zhodnoceny na základě vytvořených variant v předchozích studiích“. (Vytlačil, 2008, s. 96)

Zpracovaný projekt vyznačuje jasně stanovené aspekty týkající se:

- hlavních cílů
- marketingové strategie
- plánovaných tržních podílů
- výrobní kapacity
- umístění projektu
- existence surovin
- technologii a vybavení
- dopadů na životní prostředí

Finanční stránka studie obsahuje pořizovací, marketingové a výrobní náklady, pracovní kapitál, tržby a v neposlední řadě analýzu návratnosti investovaných

prostředků. Studie proveditelnosti se výrazně liší od předběžné studie proveditelnosti v přesnosti výstupních parametrů. *„Je třeba zdůraznit, že důvodem pro provedení studie proveditelnosti je zjistit, zda je záměr životaschopný“*. (Vytlačil, 2008, s. 96)

Cílem této studie je poskytnout všechny potřebné informace nezbytné pro celkové vyhodnocení projektu, které rozhodne o přijetí a následné realizaci projektu, či jeho zamítnutí. *„Tedy i závěr nedoporučující další pokračování v projektu je pro nás velkým přínosem, neboť nám ušetřil prostředky, které by se po implementaci nevrátily“*.(Vytlačil, 2008, s. 96)

Přístup ke zpracování studie proveditelnosti dle celosvětově známé metodiky UNIDO:

- ***Shrnutí a závěry***

„V kapitole jsou shrnuta klíčová data týkající se projektu, závěry a doporučení vyplývající ze studie.“(Vytlačil, 2008, s. 106)

Pro investora je tato část celé studie proveditelnosti tou nejdůležitější. Představuje veškeré výstupy z jednotlivých analýz a závěry, které vytváří významný podklad pro rozhodnutí o realizaci investičního záměru či naopak. Ve většině případů je pro investora klíčovým bodem, zda daný projekt naplňuje vytčená kritéria. Z tohoto důvodu by měla být tato kritéria uvedena na začátku kapitoly. V neposlední řadě tato část studie přináší zjednodušený přehled nejpodstatnějších informací týkajících se projektu.

- ***Pozadí projektu – historie***

Tato kapitola představuje základní myšlenku projektu a hlavní argumenty pro spuštění projektu. V rámci této kapitoly je blíže specifikován investor a jeho zájem o projekt.

„Popis projektu

- *Seznam hlavních projektových parametrů.*
- *Projektové cíle s popisem a analýzou navržené strategie, zaměřeno zejména na podíly na trhu a vybrané druhy strategie.*
- *Umístění projektu (ve vztahu k orientaci na trhy nebo na zdroje surovin).*
- *Popis projektu, kapacita a umístění závodu, implementační plán.*
- *Objasnění ekonomické, průmyslové, finanční, sociální politiky.*
- *Charakteristika klíčových odlišností v místě implementace.*

Iniciátor projektu

- *Jméno a adresa.*

- *Finanční možnosti.*
- *Role v projektu.*
- *Ostatní relevantní informace.*

Historie projektu

- *Historický vývoj projektu (data klíčových událostí).*
- *Studie a průzkumy doposud provedené (název, autor, datum zhotovení, objednavatel).*
- *Závěry a rozhodnutí vyplývající z existujících studií podstatné pro zpracovávanou studii proveditelnosti.*

Studie proveditelnosti

- *Autor studie.*
- *Objednavatel.*

Náklady na studie a průzkumné práce

- *Náklady na všechny stupně předinvestičních studií, zejména na studii proveditelnosti.*
- *Ostatní podpůrné studie využívané pro zpracování dokumentu.*
- *Náklady na expertní a konzultantskou činnost.*
- *Náklady na průzkumné práce (zjištění kapacit zdrojů surovin, laboratorní testy).“* (Vytlačil, 2008, s. 108-109)

- ***Analýza trhu a marketingová strategie***

Obsah této části studie proveditelnosti se musí uzpůsobit charakteru investičního záměru, neboť to je zásadním milníkem pro dosažení úspěchu celého projektu. Analýza trhu a marketingová strategie bude vytvářena v řadě případů rozdílným způsobem, a to právě vzhledem k typu podnikatelského záměru.

„Analýza trhu je klíčová aktivita pro určení zaměření projektu, výrobního programu, potřebné technologie a často i výběru umístění. Marketingoví specialisté při zpracování studie proveditelnosti musí chápat problematiku kvality a kvantity výrobků s uvažováním dostupnosti vstupů a technologická a místní omezení.

Po určení poptávky a trhů je zpracována marketingová strategie, na kterou navazuje výrobní program pro jednotlivé výrobky, stanovují se potřebné materiálové vstupy (množství i kvalita), odpovídající technologie spolu s určením potřebných pracovních sil a odpovídajícího umístění výroby. Výsledky analýzy trhu tedy tvoří základ pro zpracování dalších kapitol studie proveditelnosti.“ (Vytlačil, 2008, s. 109)

- ***Materiálové vstupy a dodávky***

Kapitola identifikuje veškeré materiály a s nimi související vstupy, které jsou potřebné pro výrobní operace. Nedílnou součástí jsou i náklady na tyto materiály. Stanovení vstupů má úzkou spojitost na určení kapacity závodu, umístění výroby, výběr technologie a vybavení. *„Klíčovými činnostmi v této kapitole jsou:*

- *stanovení požadavků na vstupy; t. j. množství a kvalita,*
- *analýza dostupnosti (po celou dobu provozu zařízení),*
- *posouzení možnosti substituce určitého vstupu v případě jeho omezené dostupnosti,*
- *určení nákladů (významné jsou i dopravní náklady závisející na vzdálenosti mezi zdroji materiálu a spotřebou),*
- *stanovení rizik (identifikace rizik jako například nejistoty v plynulosti dodávek, vývoji kurzu měny a návrh opatření),*
- *dodavatelský marketing a dodavatelských program (výběr dodavatelů pro optimální poměr mezi cenou a rizikem).“*

Klasifikace surovin a dodávek:

- *suroviny,*
- *zpracovaný průmyslový materiál a komponenty,*
- *pomocný materiál,*
- *utilities,*
- *náhradní díly.“* (Vytlačil, 2008, s. 122-123)

- ***Umístění, místo výstavby a prostředí***

„Výběr umístění se provádí v rámci širší geografické oblasti a dále v těchto oblastech se vyhodnocují různé alternativy míst výstavby. Umístění může být například okolí konkrétního města, podél určité řeky nebo pobřeží.“ (Vytlačil, 2008, s. 125)

- ***Technologie***

„Cílem kapitoly je na základě stanovených cílů a strategií projektu, s uvažováním okolí podniku, marketingového konceptu a zdrojů navrhnout funkční a fyzický návrh (projekt) výrobní jednotky schopné produkovat definovaný výstup. Pro návrh je následně třeba stanovit investiční a provozní náklady.

Výstupy projektu lze zajistit navrženými výrobními procesy spojenými s konkrétní technologií.“ (Vytlačil, 2008, s. 128)

- ***Organizace a režijní náklady***

U této části studie je důležité říci, že v praxi se realizují různé typy projektů, z nichž některé vyžadují stanovení této kapitoly, a další nikoliv. Uveďme si příklady projektů, které potřebují mít ve své studii tuto kapitolu – např. otevření nového hotelu, vznik nového oddělení v podniku, rozšíření výroby, atd. Z daných typů projektu je patrné, že bude potřeba zajištění v podobě lidských zdrojů.

„Organizační jednotky vzniklé jako výsledek rozčlenění podniku pokrývají obvykle tyto funkce:

- *Řízení podniku (nejvyšší vedení).*
- *Výroba, údržba a opravy, zajištění kvality.*
- *Marketing, prodej a distribuce.*
- *Zajištění dodávek (vstupů), doprava, skladování.*
- *Finance a účetnictví.*
- *Řízení lidských zdrojů.* (Vytlačil, 2008, s. 131)

- ***Lidské zdroje***

„Kapitola se zabývá plánováním lidských zdrojů, které lze provést po stanovení výrobního programu, kapacity závodu, technologických procesech a návrhu organizačního uspořádání. Studie definuje kvantitativní požadavky (počty pracovníků jednotlivých profesí) a kvalitativní požadavky (dovednosti pracovníků). Jako v jiných kapitolách se stanovuje dostupnost zdrojů a náklady, ale přibývá zde plánování a příprava školení.“

- ***Implementační plán***

Veškeré předchozí kapitoly celé studie proveditelnosti, které již byly zmíněny, obsahují činnosti, jejichž realizace je nezbytně nutná pro úspěch celého investičního záměru či projektu. V momentě, kdy dojde ke schválení realizace projektu, je potřeba vytvořit implementační neboli časový plán celé realizace projektu.

Klíčovými fázemi implementačního plánu jsou jeho začátek a konec. Začátkem se rozumí rozhodnutí o realizaci daného projektu a na druhou stranu koncem moment v podobě spuštění provozu.

„Implementační plán zahrnuje následující dílčí úkoly:

- *stanovení jednotlivých činností, které je nutno provést při implementaci,*
- *stanovení návaznosti činností,*
- *zpracování časového plánu, obvykle ve formě síťového grafu včetně stanovení termínů a ukončení jednotlivých činností,*

- *definování výstupů z jednotlivých činností i z dílčích etap projektu,*
- *identifikace kritické cesty a následně kritických činností projektu, kterým je nutno věnovat zvýšenou pozornost,*
- *stanovení potřebných zdrojů pro realizaci činností a z toho vyplývajících nákladů,*
- *určení osob odpovědných za realizaci jednotlivých činností,*
- *zpracování rozpočtu s plánem čerpání prostředků (určení čerpání je nezbytné pro bezproblémový průběh implementační fáze, kdy je nutno nepřipustit absenci finančních zdrojů).“* (Vytlačil, 2008, s. 135)

- ***Hodnocení projektu***

V poslední kapitole celé studie dochází ke stanovení celkové výše nákladů na daný investiční záměr. Tento přehled výsledných číselných hodnot zajímá především investora, neboť právě na něm závisí rozhodnutí o realizaci projektu. V případě rozhodnutí pro realizaci daného projektu je potřeba zajištění dostatečného množství finančních zdrojů, které pokryje velikost nákladů souvisejících s jeho realizací.

Finančně-ekonomická analýza se stanovuje individuálně podle výchozí situace investora. V praxi se mohou vyskytnout případy, kdy se jedná o fungující podnik, který mám dostatek vlastních zdrojů pro financování svého projektu. Ovšem na druhou stranu existují případy, kdy se jedná o začínající podnik, který pro svůj investiční záměr využije možnost financování v podobě cizích zdrojů. Tyto rozdílné formy financování projektů by se pak měly promítnout do zpracování finančně-ekonomické analýzy.

„Ekonomické hodnocení je základním podkladem pro rozhodnutí o realizaci projektu. Životaschopnost (udržitelnost) se posuzuje podle kumulovaných hodnot finančního cash-flow, které nesmí klesnout do záporných hodnot. (Vytlačil, 2008, s. 136)

„Další hodnocení vychází z výpočtu ukazatelů ekonomické efektivnosti:

- *Čistá současná hodnota.*
- *Vnitřní výnosové procento.*
- *Doba návratnosti vloženého kapitálu.*
- *Ukazatelé rentability vloženého kapitálu.“* (Vytlačil, 2008, s. 137)

Ve většině případů mají tito ukazatelé rozhodující vliv na rozhodnutí o realizaci projektu. Na druhou stranu však existují typy projektů, u kterých dávají investoři při rozhodování přednost jiným ukazatelům než těm, které jsou zmíněny výše.

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 Charakteristika projektu

Před zpracováním samotné studie proveditelnosti, která je hlavním předmětem této práce, nejprve krátce představím základní informace o celém projektu rekonstrukce a stávající budově.

3.1 Obecná charakteristika objektu

Rekonstrukce pensionu a výstavba soukromého pivovaru situována v katastrálním území Obořiště (708682), okres Příbram, kraj Středočeský, pozemky parcelní číslo st. 60/1, st. 60/2, 872/2, 808/5.

Jde o stávající objekt číslo popisné 53, umístěný mimo zastavěnou část obce Obořiště, v majetku firmy GONENER s. r. o, v současné době komerčně využívaný pro rekreační účely, ubytování, stravování apod.

Příjezd k penzionu zajištěn po místní zpevněné obslužné komunikaci navazující na silnici III. třídy číslo 11418 ve směru Rosovice – Obořiště – Dobříš a dále rychlostní komunikaci číslo 4 ve směru Příbram – Dobříš – Praha.

V blízkosti areálu penzionu není žádná stávající zástavba, areál není opatřen oplocením. Penzion není napojen na zemní plyn, není k dispozici.

Z hlediska minulosti se skládá z několika částí:

- původní historická budova
- dostavba z roku 1993
- zastřešená terasa

Všechny výše uvedené části objektu jsou stavebně a provozně propojeny, každá plní svoji funkci.

Tab. 1 Charakteristika objektu

Velikost pozemku	1034 m2 (60/1, 60,2)	
Zastavěná plocha	693 m2 (dostavovaný objekt 228 m2), stávající objekt 465 m2	
Obestavěný prostor	1406 m3	
Navrhované kapacity	Ubytování	49 lůžek/ 14 pokojů
	Restaurace	84 míst
	Pivnice	32 míst
	Zastřešená terasa	36 míst
	Venkovní posezení	44 míst
	Salónky (2)	40 míst
	Parkoviště	50 míst
	Personál	16 osob

Zdroj:Vlastní práce

3.2 Požadavky na objekt

Základem projektu je rekonstrukce penzionu spojená s výstavbou soukromého pivovaru, která má zajistit zlepšení a rozšíření nabízených služeb. V současné době stávající objekt disponuje možnostmi pro krátkodobé ubytování se stravováním. V budoucnu mají být tyto základní služby rozšířeny nově rekonstruovanou restaurací, která bude zvětšena a propojena s novou dostavovanou částí, kde se bude nacházet pivnice, nové zázemí pro kuchyň k restauraci a v podzemním podlaží zde bude malý pivovar, sloužící především pro místní restauraci. V neposlední řadě je předmětem hlavních bodů renovace ubytovacích prostor.

3.3 Rozdělení projektu do jednotlivých fází a jejich obsah

1. Fáze předinvestiční

Na základě dohody s investorem projektového záměru byly stanoveny hlavní priority této fáze a souběžně schváleny potřebné finanční prostředky pro jejich realizaci. V rámci předinvestiční fáze je potřeba zpracovat projektovou a stavební dokumentaci, které nejsou součástí této práce, v případě rozhodnutí pro realizaci projektu.

Ve spolupráci s odborníky ze společnosti MOI architect s. r. o. budou tyto dokumentace zpracovány. Klíčovým bodem předinvestiční fáze celého projektu je však zpracování studie proveditelnosti, která má sloužit jako jeden z hlavních podkladů pro rozhodnutí o realizaci celého projektu.

2. Fáze investiční

Cílem investiční fáze bude naplnění všech definovaných cílů. Hlavní podstatou je samotná rekonstrukce a dostavba projektu spojená s průběžnými kontrolami. Samozřejmě nelze zapomenout na vybavení objektu a jeho obsazenost v podobě lidských zdrojů, tj. personálem nezbytným pro provoz penzionu. Dohled nad realizací projektu z hlediska jeho finanční, časové a stavební stránky bude mít projektový tým. Ten je dále povinen zajistit splnění všech požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na stavbě vyplývajících ze zákona č. 183/2006 Sb. (stavební zákon) a souvisejících předpisů. Obsazenost v podobě lidských zdrojů není předmětem této studie.

3. Fáze provozní

Tato fáze souvisí se samotným zahájením zkušebního provozu až po spuštění hlavní činnosti celého penzionu rozšířeného o kvalitnější nabídku služeb včetně minipivovaru.

3.4 Posouzení stávajícího stavu

Jak již byl zmíněno výše, celý objekt se skládá ze 3 částí, které jsou stavebně a provozně propojeny. Každá plní svoji funkci. V rámci zpracování této studie proveditelnosti jsem navštívil samotný penzion za účelem pořízení fotodokumentace pro posouzení stávajícího stavu. Objekt je od roku 2015, tedy doby, kdy ho společnost GONENER s. r. o. pořídila do svého vlastnictví, zachován v původním stavu.

Jednoduché schéma hlavních částí objektu je uvedeno v příloze číslo 1této práce.

- **Historická budova**

Jde o původní jižní část penzionu, která obsahuje dvě nadzemní podlaží, částečné podsklepení a půdní prostor. Zastřešení tvoří valbová střecha. Částečné podsklepení obsahuje sklípek a v přízemí jsou umístěny dva oddělené salónky pro hosty. V patře se dále nachází dva čtyřlůžkové apartmány s příslušenstvím. Podlaží jsou propojena schodištěm se středovou chodbou. V přízemí je situován samostatný východ

na volné prostranství. V neposlední řadě se zde nachází průchod do pozdější dostavby z roku 1993.

- **Dostavba z roku 1993**

Dostavba z roku 1993 byla poslední stavební akce, která vytvořila současné kapacity penzionu. Navazuje pomocí spojovacího krčku na fasádu historické budovy. Obě tyto části jsou provozně propojeny.

Dostavba (kromě spojovacího krčku) obsahuje dvě nadzemní podlaží a podstřešní prostor. Tato část objektu není podsklepena. Zastřešení tvoří valbová (mansardová) střecha doplněná vikýři. V přízemí je umístěna:

- restaurace s kapacitou 36 míst k sezení,
- skladovací prostor,
- 2 ubytovací pokoje (1 čtyřlůžkový, 1 dvoulůžkový)
- kancelář

Nadzemní podlaží nabízí:

- 9 ubytovacích pokojů (9 čtyřlůžkových)

Společná komunikace (chodba, schodiště) zajišťuje únik osob z ubytovací části, který navazuje na hlavní vstup pro hosty.

Dostavba je provozně propojena s historickou budovou, zastřešenou terasou a zároveň s navrhovanou přístavbou.

- **Zastřešená terasa**

Zastřešená terasa byla zrealizována po dokončení dostavby z roku 1993. Byla navržena jako staticky nezávislá na uzavřené části penzionu. Dále je propojena s prostorem restaurace.

Terasa obsahuje jedno nadzemní podlaží, bez podstřešního prostoru a podsklepení. Zastřešení tvoří pultová střecha. Celkově terasa rozšiřuje kapacitu restaurace v letním období o 36 míst k sezení.

Na základě pořízené fotodokumentace, která je přílohou této práce (příloha č. 2), lze konstatovat, že stávající objekt má mnoho nedostatků a nevyužitého potenciálu ke zlepšení, což jsou hlavní důvody, které vedou investora k rozhodnutí o rekonstrukci celého pensionu. Dalším faktem je, že investor chce rozšířit svoji nabídku služeb, kde významným prvkem má být výstavba soukromého minipivovaru. Celkově současný

stav penzionu nesplňuje požadavky investora na moderní pojetí a provoz celého penzionu. Mezi základní nedostatky lze zařadit:

- technický stav střechy na historické budově
- technický stav oken
- zastaralá fasáda celého penzionu
- nevyhovující krytina novější části stávajícího objektu
- nevyhovující prostředí penzionu (okolí tenisového kurtu, zeleň, parkoviště)
- nevyužitý potenciál prostředí penzionu
- zastaralý interiér celého objektu
- nemoderní pojetí gastronomie
- vnitřní uspořádání restaurace (potřeba zvětšení prostor restaurace a kuchyně)
- nedostatečná kapacita sociálního zázemí
- není zajištěn bezbariérový přístup do celého přízemí restaurace
- nedostatečné zázemí pro kuchyň včetně skladovacích ploch atd.

V neposlední řadě pro splnění představ investora je potřeba vyřešit realizaci vlastního minipivovaru a s tím jeho umístění. Ke splnění poslouží dostavovaný objekt, ve kterém by se měla nová pivnice nacházet. Pivnice bude přímo propojena s restaurací ve stávajícím objektu a skladem zahradního nářadí. Jelikož se dostavovaný objekt bude skládat z jednoho nadzemního a jednoho podzemního podlaží, tak součástí podzemního podlaží bude dále šatna personálu, hrubá příprava zeleniny, nová technická místnost a místnosti spojené s výrobou piva.

4 Představení zadavatele a investičního záměru[1]

V této kapitole představím základní informace o samotném investorovi, pro kterého je tato studie proveditelnosti zpracovávána. Na závěr krátce specifikuji zadavatelův investiční záměr, od kterého se bude dále celá studie proveditelnosti odvíjet.

4.1 Představení zadavatele

Zadavatelem studie proveditelnosti, která je hlavním předmětem této práce, je společnost GONENER, s. r. o.

- **Obchodní název** GONENER, s. r. o.
- **Sídlo společnosti** Žižkovská 1548, 263 01 Dobříš
- **Kancelář** Technická 1664, 263 01 Dobříš
- **Základní kapitál** 2 500 000 Kč
- **Datum zápisu** 20. ledna 1999
- **Právní forma** Společnost s ručením omezeným

Společnost GONENER, s. r. o. se zaměřuje především na kvalitní a komplexní nabídku svých služeb. Vznikla na základě sloučení úspěšných společností působících v oblastech energetiky, stavebnictví a realit.

Mezi hlavní odvětví služeb, které společnost nabízí, lze zařadit:

- **Projektování**

V této oblasti společnost nabízí projektování distribučního vedení, transformačního vedení, rozvoden, průmyslových a elektrických rozvodů, řídicích systémů, vodohospodářských staveb a ostatních inženýrských sítí.

- **Elektromontáže**

Společnost nabízí komplexní služby v podobě montáží, oprav a údržby vyhrazených elektrických zařízení. Dále pak elektroinstalace rodinných domů, rekreačních chat a revize elektrických zařízení.

- **Stavební práce**

V oblasti stavebních prací se společnost zaměřuje na novostavby a rekonstrukce bytových a rodinných domů, objektů pro různé účely (sport, vzdělávání,…), výstavbu průmyslových zón, novostavby a rekonstrukce výrobních a skladových areálů, stavební

[1] *Zdroj: Interní materiály společnosti GONENER, s. r. o.*

práce v odvětví dopravní infrastruktury, stavebně – řemeslné práce, průmyslové stavby či generální dodávky staveb.

- **Geodetické práce**

Vypracování podkladů pro katastr nemovitostí, vytvoření geometrického plánu a hranic pozemků či nabídka inženýrské geodézie.

- **Reality**

Na trhu s nemovitostmi společnost působí v regionech Praha – západ, Praha - východ, Dobříšsko, Příbramsko a Beroun.

- **Finance**

V této sféře se společnost zaměřuje na hypotéky, úvěry, stavební spoření, pojištění pro fyzické i právnické osoby či konsolidace. Také dochází k velmi významné spolupráci s řadou velmi silných partnerů působících jak na domácím, tak zahraničním trhu.

4.1.1 Historie zadavatele

Společnost byla založena v roce 1999 a poté následovalo zapsání do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze. V samotných začátcích své existence se společnost zaměřovala především na práce ve sféře energetiky, zvláště pak montážní a projekční. Ovšem postupem času na základě stále se zvyšujících se požadavků na trhu a rostoucí konkurence společnost dospěla k závěru, že zaměřování pouze na oblast energetiky je nedostatečné. Proto začala upínat svoji pozornost na myšlenku rozšiřování nabídky služeb v oborech stavebních prací a projektování. Tyto obory byly v úzké návaznosti na veškeré další inženýrské činnosti. Významným milníkem byl pro společnost rok 2001, který ji zajistil členství v Okresní hospodářské komoře Příbram.

V roce 2012 se firma rozhodla opět posunout svoji nabídku služeb do nových oblastí. Začala zaměřovat svoji pozornost na oblast pohostinství. Vzhledem k tomu, že neměla do té doby žádné zkušenosti s nabídkou ubytovacích a stravovacích služeb, se společnost rozhodla pro jednodušší cestu. Ta představovala možnost v podobě získání do pronájmu již existující penzion. To se jí také povedlo. V letech 2013 – 2014 měla firma penzion v pronájmu, ale od roku 2015 má penzion ve svém vlastnictví prostřednictvím provedené koupě.

Během svého vývoje se společnost GONENER, s. r. o. stala držitelem několika certifikátů a zavedla řadu nastavitelných systémů:

- certifikát řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000 od společnosti BVQI
- systém managementu jakosti dle normy ISO 9001
- systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001
- systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně požární ochrany podle specifikace OHSAS 18001 s certifikací od společnosti DQS Cert.

V současné době největší podíl zakázek společnosti GONENER, s. r. o. tvoří stavby a stavební práce, které jsou pod záštitou hlavního investora, a to akciové společnosti ČEZ. Firma neustále navazuje na aktivní spolupráci s tímto investorem, neboť na jejím základě byly realizovány pobočky nabízející zákazníkům komplexní služby. V poslední době představuje pro společnost největší rozsah prací elektromontážní odvětví. Nesmíme také zapomenout na poskytování ubytovacích a stravovacích služeb prostřednictvím již zmiňovaného penzionu, se kterým má společnost do budoucnosti své plány a hlavně se chce v této oblasti pohostinství zlepšovat a neustále rozvíjet.

4.1.2 Poslání zadavatele

Společnost GONENER, s. r. o. staví svoji obchodní filozofii na neustálém sledování trendů v oblastech, ve kterých působí, a jejich začlenění do nabídek svých služeb. Dále na aktivní spolupráci se špičkovými společnostmi, flexibilitě, ochotném přístupu k budoucím zákazníkům a schopnosti vyhovět i v případech nestandardních a speciálních přání.

Dalším důležitým aspektem podnikatelského působení firmy je snaha porozumět potřebám svých zákazníků s cílem plnit jejich požadavky. Cílem společnosti a jistou odměnou je všestranně spokojený zákazník, který častokrát využije jejích služeb a s oblibou a důvěrou přináší nové zakázky, což vypovídá o jeho spokojenosti. Jistou formou bonusu je pak pro firmu doporučení od zákazníka dalším svým partnerům.

V neposlední řadě se společnost snaží, aby důsledky všech jejích činností měly minimální vliv na životní prostředí a byly dodržovány zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

4.1.3 Vize společnosti

V současnosti společnost disponuje širokou nabídkou svých služeb, které jsou na velmi profesionální a vysoké úrovni. Globální vizí firmy do budoucna je možnost

vstupu na zahraniční trh v hlavních oborech své působnosti a její postupné začlenění. Dílčí vize společnosti souvisí s rozšiřováním oblastí, ve kterých chce na trhu působit.

V návaznosti na dílčí vizi firmy je v rámci této práce zpracováván investiční záměr. Dílčí vize společnosti GONENER, s. r. o. souvisí s koupí vlastního penzionu, neboť se společnost od roku 2012 soustředí na oblast ubytovacích a stravovacích služeb. Vedení společnosti má v úmyslu během 1 roku toto své odvětví posunout na vyšší úroveň a kvalitu. Tento krok vyžaduje zásadní rekonstrukci celého pensionu spojenou s výstavbou soukromého minipivovaru.

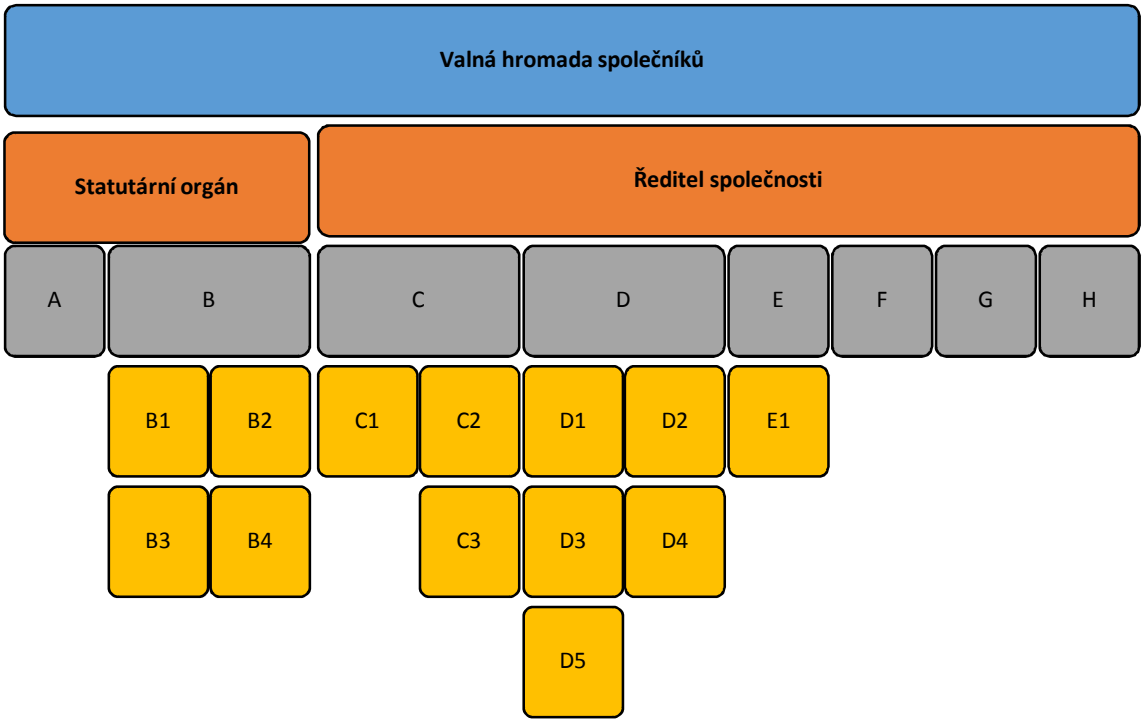
Řídící orgány společnosti si od této rekonstrukce slibují velký krok vpřed v oblasti pohostinství, které pro ně představuje nejmladší obor jejich podnikatelské činnosti.

4.1.4 Organizační struktura zadavatele

Na obrázku č. 2 je znázorněna jednoduchá struktura společnosti GONENER, s. r. o., která je tvořená třemi hlavními řídícími orgány – valnou hromadou, statutárním orgánem a ředitelem společnosti. Statutárnímu orgánu společnosti jsou podřízeny dva základní úseky a zbylých šest je podřízeno řediteli firmy.

Pro jasnější pochopení slouží vytvořená legenda, umístěná pod daným schématem.

Obr. 2 Organizační struktura (včetně legendy)



A	Vedoucí útvaru jakosti ISO
B	Vedoucí útvaru developerského projektu a pozemního stavitelství
C	Vedoucí útvaru projekce a geodetické práce
D	Vedoucí útvaru elektromontáže
E	Ekonomický útvar
F	Vedoucí útvaru pohostinství
G	Finance
H	Reality
B1	Vedoucí developerského oddělení
B2	Vedoucí pozemního stavitelství
C1	Projektanti
C2	Vedoucí geodetické práce
D1	Manažeři zakázek
D2	Manažeři menších zakázek (ČEZ)
E1	Účetní
B3	Manažeři zakázek
B4	Stavby vedoucí
C3	Geodeti
D3	Vedení čety
D4	Pracovníci poboček pro ČEZ
D5	Pracovníci s kvalifikací

Zdroj: Vlastní práce

4.2 Představení investičního záměru

Investičním záměrem společnosti je dostavba a rekonstrukce penzionu tak, aby provozně a kapacitně vyhovoval potřebám rekreace a dalším službám, které hodlá investor v rámci svých aktivit poskytovat široké veřejnosti (ubytování, stravování, školení prostřednictvím data-projektorů, kurzy, svatby, atd.). Nedílnou součástí celého investičního záměru je výstavba soukromého minipivovaru.

5 Studie proveditelnosti investičního záměru

Jak již bylo zmíněno dříve, samotná studie proveditelnosti je charakteristická určitou svou náročností a to jak z hlediska širokého spektra oblastí, kterými se musí zabývat, tak objemem zpracování získaných informací. V této části práce budu zpracovávat studii konkrétního investičního záměru pro rekonstrukci již uváděného penzionu.

Studie bude prováděna pro skutečný investiční záměr a s tím souvisejícími informacemi. Práce by mohla sloužit jako velmi významný podklad pro rozhodnutí o samotné realizaci projektu a dále pak návod na jednotlivé kroky pro vedoucí orgány.

5.1 Shrnutí projektu a závěry

5.1.1 Výstupy z finančně - ekonomické analýzy

Hlavním důvodem zpracování této studie proveditelnosti je projekt týkající se rekonstrukce penzionu, jenž je ve vlastnictví zadavatele, spojené s výstavbou soukromého minipivovaru. Prostřednictvím této zásadní rekonstrukce chce investor svůj „nejmladší“ podnikatelský obor, ve kterém působí, vyzdvihnout na vyšší úroveň a dosahovat lepších výsledků, než tomu bylo v předchozím období. V současné chvíli stojí zadavatel před rozhodnutím, zda v pro něj novém oboru pokračovat a snažit se dosahovat vyšší prosperity, či své působení v této oblasti raději ukončit.

Stávající penzion již nějakou dobu nesplňuje zadavatelovy představy o moderním pojetí penzionu a na druhou stranu ani náročné a často se měnící požadavky moderní doby související s nabídkou služeb a gastronomického zážitku. Na základě těchto důvodů se zadavatel rozhodl nechat zpracovat tuto studii, která by měla vyhodnotit efektivitu plánovaného investičního záměru.

Dle získaných dat finančně – ekonomická analýza představovala zjištění dvou ekonomických ukazatelů, a to:

- čistá současná hodnota **3 989 607 Kč**
- vnitřní výnosové procento **12,05 %**

5.1.2 Zhodnocení projektu

Stejně jako v případě každé mince, která má svůj „rub a líc“, tak i zhodnocení projektu musíme vnímat ze dvou stran. Z jedné strany hodnotíme projekt prostřednictvím finančně – ekonomických ukazatelů a z druhé se zaměřujeme na nefinanční přínosy daného projektu v podobě budoucího rozvoje společnosti. Je jasné, že hodnocení nefinančních přínosů nelze vyčíslit v peněžních jednotkách a určit tak budoucí vývoj společnosti, avšak jeho zpracování může hrát rozhodující roli při rozhodování o přijetí či nepřijetí realizace projektu.

Finanční hodnocení projektu

Čistá současná hodnota vykazuje výslednou kladnou hodnotu, což znamená, že tento projekt lze považovat za ekonomicky přijatelný.

Určitou roli při rozhodováních, zda daný projekt realizovat či nikoliv, hraje ukazatel vnitřního výnosového procenta, protože dosahuje-li hodnoty větší než nula, měl by být projekt realizován. U tohoto projektu je výsledek vnitřního výnosového procenta daleko větší než nula, což přispívá k rozhodnutí pro přijetí realizace.

Nefinanční hodnocení projektu

V případě rozhodnutí pro uskutečnění projektu lze předpokládat dosažení nejen finančních přínosů, ale i nefinančních. A to v podobě:

- získání konkurenceschopné pozice v novém tržním prostředí,
- zvýšení vlastního majetku společnosti,
- dostání se do podvědomí nových zákazníků,
- místa pro obchodní jednání.

Ve svých hlavních činnostech, které společnost nabízí, je zákazníky vnímána jako silná, stabilní a hlavně spolehlivá firma. V náročném a konkurenceschopném prostředí si dokázala upevnit svoji pozici. O tom svědčí i její finanční situace, neboť v případě realizace projektu společnost uvažuje o financování z vlastních zdrojů. Pro společnost by byla velká výhoda, kdyby dosáhla podobné pozice i v pro ni „nejmladším“ a relativně novém tržním prostředí a celkově se na ni nahlíželo jako na úspěšnou ve všech oborech působnosti.

Navyšování vlastního majetku společnosti svědčí o stabilitě a prosperitě dané společnosti. Zároveň tento fakt vzbuzuje u široké veřejnosti a potencionálních zákazníků, majících zájem o konkrétní druh služby, důvěru a větší jistotu, že právě od této společnosti „mohou dostat přesně to, za co zaplatí“. Nefinanční přínos z pohledu

zvýšení vlastního majetku bude mít značný význam při možných budoucích opatřeních např. v podobě ručení u bankovních úvěrů.

Každá společnost by se měla snažit, aby po její odvedené práci zůstávalo co nejvíce spokojených zákazníků. Jedině touto cestou může daná společnost dosáhnout pozitivních hodnocení a zvýšeného zájmu o její nabízené služby. Zároveň je důležité říci, že každá společnost potřebuje neustálé naplnění objemu zakázek a dostávání se do povědomí nových zákazníků k tomu, aby mohla vůbec existovat. Z tohoto úhlu pohledu lze realizací tohoto projektu dosáhnout určitého druhu propagace a reklamy všech činností, které společnost nabízí.

Nově zrekonstruovaný penzion může být velkým přínosem pro rozvoj společnosti, neboť se může stát důležitým místem pro obchodní jednání zaměstnanců společnosti, uzavírání obchodních kontraktů, školení zaměstnanců, teambuildingové aktivity, firemní večírky či neformální setkávání. Moderní podoba penzionu může nabídnout místo, které bude celou společnost reprezentovat navenek i z jiného úhlu pohledu.

5.1.3 Závěrečná doporučení

Vzhledem k výsledkům, které finančně – ekonomická analýza poskytla, lze říci, že se daný projekt dá pro realizaci doporučit.

Z pohledu nefinančních přínosů projektu a určitého postavení společnosti lze realizaci projektu považovat za přínosný krok, který přispěje k dalšímu rozvoji společnosti.

V případě, že by se investor rozhodl nefinancovat tento projekt z vlastních zdrojů, lze využít této studie jako povinné přílohy k žádosti o poskytnutí finanční podpory pro realizaci projektu z fondů Evropské unie.

5.2 Pozadí projektu – historie a současnost

V rámci této kapitoly dojde k představení stručného přehledu o investorovi a zpracovateli studie proveditelnosti. Dále pak přiblížení celého projektu na základě jeho popisu, cíle, historie, současného stavu a budoucích představ.

5.2.1 Význam studie proveditelnosti

Celá studie by měla poskytnout investorovi (zadavateli) určitou základní představu o rekonstrukci penzionu a s tím související výstavbou minipivovaru. Dále bude sloužit pro zhodnocení projektu a pro splnění investorových představ o moderním pojetí penzionu.

Zadavatel, společnost GONENER, s. r. o., chce prostřednictvím této studie získat významný materiálový základ, který může vést ke zkvalitnění jeho rozšířené nabídky služeb poskytovaných v nejmladším oboru. V rámci této studie bude provedeno několik analýz, které mohou podpořit potřebu realizace projektu a jeho budoucí potenciál, nebo poskytnou závěry o jeho bezvýznamnosti.

Hlavním záměrem je poskytnutí úplné finální studie k celkové rekonstrukci penzionu a posouzení prospěšnosti projektu.

5.2.2 Investor projektu

Investorem projektu - Rekonstrukce penzionu spojená s výstavbou pivovaru - je společnost GONENER, s. r. o. se sídlem Žižkovská 1548, 263 01 Dobříš.

5.2.3 Zpracovatel studie proveditelnosti

Zpracovatelem studie proveditelnosti je Bc. Lukáš Kordule.

5.2.4 Identifikační údaje projektu

Název projektu

Rekonstrukce penzionu a výstavba soukromého pivovaru

Místo projektu

Obec Obořiště

Charakteristika objektu

Budova nabízející ubytovací a stravovací služby

Účel projektu

Modernizace stávajícího penzionu a výstavba pivovaru

Předpokládaná lhůta rekonstrukce

44 týdnů (11 měsíců)

Zadavatel

GONENER, s. r. o.

Investor

GONENER, s. r. o.

Dodavatel stavebních prací

Interní zdroje spol. GONENER, s. r. o.

Zhotovitel stavební a projektové dokumentace

MOI architect, s. r. o.

5.2.5 Popis projektu

Investiční záměr společnosti GONENER, s. r. o. spočívá v rekonstrukci penzionu, který se nachází v jejím soukromém vlastnictví. S tímto záměrem je spojeno vybudování dalších přidružených prostorů. Pro stravování bude zřízena nová kuchyň a malý pivovar pro výrobu vlastního piva za účelem celkového zatraktivnění místa. Zbylé úpravy jsou vyvolány zhoršujícím se technickým stavem stávajících objektů a nevyužitým potenciálem místa.

Pro naplnění celkového cíle projektu je potřeba uskutečnit několik druhotných postupných kroků:

- statistická data – Cestovní ruch v ČR a Středočeském kraji (ubytování),
- analýza konkurence,
- vytvoření projektové a stavební dokumentace dle představ zadavatele,
- vytvoření prováděcí dokumentace,
- porovnání stávající a budoucí nabídky služeb penzionu,
- finančně-ekonomické zhodnocení,
- volba realizace projektu.

V samotném začátku studie proveditelnosti je dobré si přiblížit situaci v oblasti cestovního ruchu v České republice a zvláště pak v Středočeském kraji. Získaná statistická data mohou být důležitým podkladem pro rozhodnutí o potřebě realizace projektu, tj. zda má tento obor podnikatelský potenciál a je o něj zájem, či nikoliv.

Dalším významným krokem je provedení analýzy ubytovacích a stravovacích služeb v Dobříši a jeho okolí (analýza konkurence), neboť může přinést zajímavá zjištění o případné konkurenci na trhu.

V případě rozhodnutí pro realizaci projektu bude dle požadavků investora vytvořena projektová a stavební dokumentace, která poskytne vizuální názornost celé rekonstrukce penzionu.

Dle posouzení současného stavu objektu dojde k vytvoření přehledu o budoucích představách plánované rekonstrukce, která by měla být uskutečněna.

Klíčovou částí celého projektu bude pak posouzení jeho finančně-ekonomické stránky a s tím související efektivity. V neposlední řadě rozhodnutí o jeho přijetí, či odmítnutí.

V případě varianty přijetí projektu bude potřeba splnit jednotlivé činnosti, které jsou nezbytné pro jeho kompletní realizaci:

- zhodnocení místa realizace projektu,
- zpracování podkladů pro získání stavebního povolení a územního rozhodnutí,
- žádost o vydání územního rozhodnutí/stavebního povolení,
- kalkulace projektu a vypracování výkazu výměr,
- marketingová soutěž,
- zajištění materiálů pro rekonstrukci,
- provedení rekonstrukce penzionu včetně výstavby soukromého pivovaru,
- vybavení interiéru,
- předání stavby,
- kolaudace stavby,
- gastronomické školení,
- zkušební provoz.

5.2.6 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je rekonstrukce stávajícího penzionu spojená s výstavbou pivovaru. Tento projekt má zajistit zlepšení a rozšíření nabízených služeb a dále naplnit zadavatelovy představy o moderním provozu penzionu a v neposlední řadě vést k celkovému zatraktivnění daného místa.

Zadavatel investičního záměru od tohoto projektu očekává posun svého nejmladšího podnikatelského zaměření o několik úrovní výše.

5.2.7 Historie projektu a současný stav

V posledních letech byl v České republice zaznamenán výrazný trend ve výstavbě soukromých pensionů či jejich rekonstrukcí, které přispívají ke zkvalitnění nabídky ubytování, stravování, trávení volného času a v neposlední řadě pro pořádání různých narozeninových oslav, svateb či firemních večírků. Jako odpověď na otázku, proč dochází k tomuto trendu, může posloužit fakt, že lidé začínají více pečovat o sebe, přemýšlejí, jak aktivně trávit svůj volný čas, a také, kde se mohou kvalitně najíst. Všeobecně v dnešní době lidé více vyhledávají příjemné prostředí s kvalitním jídlem, než tomu bylo v předešlých letech. Samozřejmě k tomu také přispívá reklama, která nás obklopuje. Často v televizi vídáme pořady zaměřené na zdravý životní styl a restaurace s kvalitním jídlem.

V souvislosti s tím řada podnikatelů upíná svoji pozornost na problematiku tzv. brownfields. Jedná se o objekty a pozemky, které pozbyly svou původní funkci a zůstávají opouštěné či nedostatečně využité. Často se setkáváme s tím, že ve městech a vesnicích vídáme budovu, která je nevyužívána a její technický stav je velmi špatný. Jde především o stavby realizované v éře socialismu. Velký podíl na existenci těchto typů objektů měla ekonomická transformace, která odsoudila velké množství k jejich zániku. O těchto budovách slýcháváme, že v době své největší „slávy" sloužily jako pivovary, průmyslové objekty, vojenské kasárny, kravíny nebo zemědělské statky. Ve většině případů se však ukončení hlavní činnosti rovnalo úpadku těchto typů staveb.

V dnešní době se však situace obrací. Stále více podnikatelů vidí v těchto brownfields příležitost pro uskutečnění svého podnikatelského záměru. Dochází k případům, kdy z řadu let opuštěného a v dezolátním stavu zemědělského statku či pivovaru vyroste pension nabízející ubytovací, stravovací a relaxační služby. K podpoře těchto investičních plánů ve velké míře přispívá vzniklý systém dotací a podpůrných programů. Tento zmiňovaný systém dotací ze strany EU využívá řada podnikatelů, neboť finanční podpora pro realizaci jejich záměrů dosahuje v některých případech až do výše 80 % celkových nákladů projektu.

Během svého šestnáctiletého působení na trhu si společnost neustále rozšiřovala svoji nabídku služeb a zaměření. Jedním z vedlejších plánů bylo poskytování ubytovacích a stravovacích služeb. Pro uskutečnění tohoto plánu potřebovala společnost odpovědět na zásadní otázku, před kterou stála. Bude hledat již existující pension, který by mohla získat do podnájmu, nebo se přikloní k variantě výstavby úplně nového? Vzhledem k tomu, že neměla žádné předchozí zkušenosti v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, se společnost přiklonila k variantě pokusit se najít existující pension s možností podnájmu. Tento způsob se zdál být jednodušší vzhledem k možnosti zkusit si provoz takového typu objektu s již existující klientelou. Příznivou zprávou pro společnost bylo, že nemusela dlouho a daleko hledat.

V letech 2013 - 2014 se jí podařilo získat do podnájmu v krásném a klidném prostředí již zaběhlý pension, který je původem historickou budovou rybářské bašty. Ovšem pro své další budoucí úmysly chtěla společnost získat tento pension do svého vlastnictví. To se jí také povedlo v roce 2015, kdy pension koupila.

Tento pension disponuje jistými zažitými stereotypy jak ze strany zaměstnanců, interiéru, který je velmi poznamenán socialistickou dobou, či nabídky a hlavně kvality služeb.

V současné době je situace taková, že pension nesplňuje požadavky této doby v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb a prostor, jenž je jeho součástí, nabízí řadu nevyužitých budoucích příležitostí, které mohou přispět ke zkvalitnění prostředí pensionu.

To jsou hlavní důvody, které přiměly společnost k zásadnímu rozhodnutí. Tím je rekonstrukce celého pensionu spojená s výstavbou soukromého minipivovaru.

Dalším důvodem jsou moderní představy společnosti o pensionu, využití jeho potenciálu a území. V neposlední řadě pak respektování dobových požadavků ze strany budoucích zákazníků.

5.2.8 Podklady ovlivňující budoucí představy

Na první pohled dle popisu současné situace penzionu je patrné, že rozhodnutí pro jeho rekonstrukci má své opodstatnění.

Budoucí požadavky na dobové fungování ubytovacího a stravovacího zařízení mohou být ovlivněny na jedné straně zjištěnými statistickými daty o cestovním ruchu v rámci České republiky, a zvláště pak v místě objektu, Středočeském kraji. Toto šetření může přinést jistý přehled o počtu ubytovacích zařízení, typu penzionů za určité období a dále pak o jejich využitelnosti. V případě, že ze zjištěných informací bude vyplývat zájem o tento typ objektů, může se dále investor zajímat více o jejich bližší specifikace.

Dalším důležitým podkladem, který může upravit plánované požadavky, je analýza ubytování a stravování v místě objektu a jeho okolí**.** Na základě této analýzy zadavatel projektu získá přehled o nabídce kvality poskytovaných služeb v oblasti pohostinství u potenciální konkurence. Analýza konkurence poskytne investorovi projektu řadu užitečných návodů. Např. jak uspět na konkurenčním trhu, jaké jsou moderní požadavky potenciálních zákazníků, jaké jsou neuspokojené potřeby či jaká je nevyužitá mezera na daném trhu. *„Jednoduše řečeno, co udělat proto, aby zákazníci navštěvovali můj podnik, a ne ten konkurenční“*.

5.3 Analýza trhu a marketing

Tato kapitola nabídne jednoduchý pohled na investiční záměr z hlediska marketingu.

5.3.1 Cílová skupina

V současné době má stávající penzion svoji stálou klientelu. V rámci plánované rekonstrukce a rozšířené nabídky služeb investor očekává, že dojde ke zvýšení návštěvnosti a vyhledávání služeb renovovaného penzionu. Okolí, ve kterém se stávající penzion nachází, bývá v poslední době velmi vyhledávaným místem pro ubytování a stravování u řady podnikatelů v rámci jejich služebních cest. Jak již bylo zmíněno dříve, současný stav penzionu nedisponuje takovou kvalitou služeb, která bývá touto skupinou zákazníků požadována. Tento fakt by měla změnit realizace plánovaného projektu.

Velká očekávání jsou vkládána do výstavby soukromého minipivovaru. Jedná se o typ služby, která by měla zvýšit prestiž penzionu, být lákadlem pro potenciální zákazníky a v letních obdobích přilákat velké množství návštěvníků a těch, kteří mají rádi tzv. nápoj našeho národa.

Z těchto důvodu je vhodné identifikovat potencionální zákazníky, které bude chtít nově zrekonstruovaný penzion oslovit a stanovit jejich možnosti využití nabízených služeb:

<u>B2C - Domácnosti</u>

- Prostor pro setkávání.
- Využití sportovních aktivit.
- Využití relaxačních služeb.
- Využití ubytovacích a stravovacích služeb.
- Sledování sportovních událostí.
- Pořádání různých společenských akcí.
- Místo pro konání svatebního obřadu.
- Místo pro konání svatebního dne.
- Pobytové balíčky a trávení dovolené.

<u>Sportovní sdružení</u>

- Prostory pro různé formy soustředění.
- Využití ubytovacích a stravovacích služeb.

- Možnosti využití relaxačních služeb.

Firmy/Školení /Teambuilding

- Prostor pro různá školení.
- Prostor pro pořádání firemních akcí a večírků.
- Prostor pro obchodní jednání.
- Využití veškeré nabídky služeb penzionu.

Je důležité říci, že v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb nelze přesně specifikovat a vymezit cílovou skupinu. Je však důležité vytvářet takové podmínky, aby byl zákazník vždy spokojen a ještě lépe měl chuť dané místo navštívit znovu.

Z tohoto důvodu byl vytvořen základní přehled potencionálních typů zákazníků, kteří mohou v budoucnu využívat různé formy služeb, které bude penzion nabízet (viz výše). Prostřednictvím plánovaného projektu – rekonstrukce penzionu a výstavba soukromého pivovaru - investor očekává celkové zvýšení návštěvnosti od všech skupin potencionálních zákazníků.

Vzhledem ke stanoveným skupinám potencionálních zákazníků doporučuji po prvním roce nového provozu penzionu vytvořit podrobnou segmentaci zákazníků na základě průběžného sledování toho, která skupina představuje pro penzion největší návštěvnost, největší tržby, který druh služby je nejvíce využíván či jaká skupina zákazníků je pro penzion preferující.

5.3.2 Propagace

Stávající penzion má svoji stálou klientelu a jeho propagace není téměř žádná. Ve většině případů dochází k tomu, že zákazníci daný penzion navštěvují na základě jeho historie. Vzhledem k plánovanému investičnímu záměru a budoucí prosperitě penzionu je důležité dostat ho do povědomí veřejnosti. Z tohoto důvodu je důležité vytvoření dostatečné propagace za pomoci reklamy, internetového marketingu, podpory prodeje a přímého marketingu, neboť tyto nástroje mohou přispět k vyšší návštěvnosti a zároveň k celkové již zmiňované prosperitě.

V rámci marketingové propagace lze doporučit praktické využití těchto komunikačních kanálů vzhledem k definovaným cílovým skupinám:

- **Internet**

Webové stránky

V současnosti penzion nemá své internetové stránky. Veškerá jeho propagace vychází z jeho historie. Je proto důležité vytvořit vlastní webové stránky, které budou přehledné, jednoduché a zároveň zaujmou a vzbudí v zákazníkovi chuť přijet penzion navštívit osobně. Na těchto stránkách by mělo docházet k informování veřejnosti o plánované rekonstrukci a termínu otevření nového provozu.

Ubytovací portály

Umístění penzionu do placených ubytovacích portálů a vyhledavačů je vzhledem k dnešní době velmi podstatným bodem. Definovaná cílová skupina si v řadě případů možnosti ubytování a stravování vyhledává na internetu právě prostřednictvím těchto typů aplikací. A to hned z několika důvodů: pro svoji jednoduchost, rychlost, přehlednost, možnost srovnání a v neposlední řadě vytvoření si svého úsudku na základě recenzí od zákazníků, kteří již daný typ objektu navštívili.

Sociální síť - Facebook

Jedná se o typ propagace zdarma (poplatky pouze za internetové připojení). Tuto aplikaci má v dnešní době skoro každý člověk na světě, kdo má internetové připojení, a to buď ve svém mobilu či počítači a lze předpokládat, že u cílové skupiny tomu v mnoha případech nebude jinak. V této aplikaci se vytváří osobní profily, na které se mohou dívat lidé z celého světa. Profily si zde vytváří lidé, společnosti, restaurace, kluby, celebrity, divadla a řada dalších subjektů, kteří se chtějí zviditelnit a dostat se do povědomí veřejnosti. Každý, kdo si založí svůj účet (profil), tak může nahlédnout prostřednictvím této aplikace na aktuality, které daný subjekt zveřejní. Facebook je tzv. fenomén dnešní doby. V rámci propagace penzionu je důležité vytvořit jeho profil právě v této aplikaci z důvodu její celosvětové popularity, která může přinést budoucí potencionální prospěch v podobě oslovení nových zákazníků.

- Mobilní aplikace pivovarů

„Češi jsou národ pivařů“. To je fakt, který nelze vyvracet. Navíc v poslední době stoupá obliba minipivovarů a využívání různých aplikací tzv. chytrých telefonů. Proto by měl budoucí pivovar využít příležitostí dnešní doby a stát se součástí některé z oblíbených aplikací pro vyhledávání malých pivovarů. Každý zákazník, který se v daném místě rozhodne, že chce navštívit některý místní či okolní pivovar, může využít již zmiňovanou mobilní aplikaci, prostřednictvím které se mu zobrazí mapka nejbližších pivovarů. Lidé stále více využívají tyto aplikace, neboť se jedná

o nejrychlejší způsob získání potřebných informací. V rámci své neustálé propagace by se měl budoucí pivovar stát součástí některé z těchto technologií.

Poznámka:

Finanční náklady spojené s propagací penzionu budou zahrnuty do finanční stránky projektu.

- **Tištěná propagace**

Jedná se o vytvoření informačního letáku o novém provozu penzionu, který je distribuován firmám a domácnostem z důvodu úspory finančních prostředků v dosahu pouze do 17 km od penzionu.

- **Podpora v místě prodeje**

Venkovní reklama zahrnuje vytvoření plakátů a billboardů, které informují veřejnost o moderním penzionu a vlastním pivovaru v okolí daného místa do 17 km.

- **Přímý marketing**

Každý zákazník při placení obdrží krátký dotazník na vyplnění, prostřednictvím kterého bude penzion získávat důležité informace o zákazníkovi.

Příklad:

- Jaká je jeho emailová adresa?
- Jaký druh služby využil?
- Jak s ní byl spokojen?
- Co se mu líbilo/nelíbilo?
- Jaký druh služby vyhledává?
- Proč nás navštívil?

Na základě tohoto dotazníku bude penzion získávat zpětnou vazbu od svých zákazníků a zároveň si může vytvářet jejich databázi. Tuto databázi může využívat v případech, že chce adresně oslovit konkrétního zákazníka z důvodu plánované nabídky služby nebo akce, o kterou by mohl mít zájem vzhledem k jeho odpovědím v obdrženém dotazníku.

5.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které se vážou k danému projektu. Analýza silných a slabých stránek vychází z interního prostředí, na druhou stranu hodnocení hrozeb a příležitostí z externího prostředí. Externí prostředí společnosti nemohou ve většině případů ovlivnit. Prostřednictvím SWOT analýzy se pokusím analyzovat silné a slabé stránky, hrozby

a příležitosti stávajícího penzionu, tzn. jeho stavu před rekonstrukcí, které mají rozhodující význam a odlišují se od potenciální konkurence.

Tab. 2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Finanční situace vlastníka penzionu - otevřenost pro další investice	Využití prostor a potenciálu objektu
Atraktivita rekreačního zázemí lokality	Nedostatečná propagace
Nadšení investora	Nenaplnění současné kapacity
"Zaběhnutý" provoz	Není k dispozici WC pro invalidy
Loajalita zaměstnanců	Není k dispozici bezbariérový přístup
Stálá klientela	Není k dispozici parkovací místo pro invalidy
Letní terasa	Technický stav oken a střechy
Diverzifikace portfolia firmy	Zastaralá fasáda
	Poskytované služby - zavedení nových a úpravy již poskytovaných
	Zázemí pro kuchyň
	Nedostatek skladovacích ploch
	Nedostatek doplňkových služeb
Příležitosti	**Hrozby**
Kvalita pohostinství v okolí	Nezájem ze strany zákazníků
Zvyšující se zájem o kvalitu gastronomie	Ekonomická krize - pokles poptávky
Malá konkurence	Zvýšení konkurenčního tlaku
Neuspokojená poptávka po ubytovacích službách	Vandalismus
Zvyšující se zájem o minipivovary ("pivní turistika")	Pokles poptávky po ubytovacích a stravovacích službách
	Změny v daňové soustavě
	Loajalita zaměstnanců a zákazníků

Zdroj: Vlastní práce

Strategie podle SWOT:

Na základě zjištění, která poskytla provedená SWOT analýza, lze doporučit plánovanou realizaci projektu v podobě rekonstrukce penzionu spojenou s výstavbou minipivovaru, neboť slabé stránky penzionu vyzývají pro potřebu uskutečnění realizace a zároveň silné stránky a příležitosti vypovídají o budoucím prospěchu projektu a dalších možnostech.

5.3.4 Minipivovar

Se svým investičním záměrem a zároveň podnikatelskou činností se investor nachází na trhu, kde na prvním místě je spokojenost zákazníků. Pro tento typ podnikatelské činnosti představuje největší odměnu zákazník, který opakovaně využije nabízených služeb daného podniku a vytváří o něm pozitivní reference. Na druhou stranu tento trh v sobě skýtá velké množství konkurence. Proto je důležité být něčím výjimečný či nabídnout takovou službu, která bude zvyšovat návštěvnost a oblíbenost daného podniku.

Z těchto důvodu se investor rozhodl v rámci svého projektu vybudovat soukromý minipivovar. Dalším podnětem pro tento krok byla myšlenka obnovit tradici piva v dobříšském regionu. Stávající penzion se chce dostat do povědomí cílové skupiny a široké veřejnosti už před zahájením nového provozu včetně pivovaru. Tohoto cíle chce dosáhnout prostřednictvím soutěže o název piva a loga vlastního minipivovaru. Bude se jednat o soutěž, do které se může zapojit každý člověk. V čem bude tato soutěž spočívat?

Popis soutěže:

Zadavatel vyhlásí soutěž o název piva a loga pro svůj soukromý minipivovar. Tato soutěž bude probíhat před oficiálním otevřením pivovaru a bude vyhlášena prostřednictvím periodika Dobříšsko. Doba trvání soutěže bude stanovena na 2 měsíce. Své návrhy, jméno a kontaktní údaje budou účastníci zasílat na příslušnou emailovou adresu. Po skončení soutěže vyhodnotí odborná komise všechny přijaté návrhy a poté budou vybráni vítězové soutěže. V následujících dnech proběhne osobní setkání s výherci a předání hlavní ceny v podobě finanční odměny.

- Výherce loga pivovaru – finanční odměna 5 000 Kč
- Výherce názvu pivovaru – finanční odměna 10 000 Kč

V případě výběru názvu piva, které bude uvedeno více soutěžícími, bude výhra závislá na datu a čase odeslání.

Mezi hlavní cíle vyhlášení této soutěže patří informování cílové skupiny a široké veřejnosti o výstavbě minipivovaru, dostání se do povědomí daného regionu a vzbuzení v lidech zájmu o možnosti podílet se na obnovení tradice výroby piva na Dobříšsku. Dílčím cílem je přimět veřejnost daného okolí, aby vyjádřili svůj vztah k prostředí, ve kterém žijí prostřednictvím názvu pivovaru a loga. Neboť investorovi jde o to, aby se tento pivovar stal právě jejich pivovarem.

Poznámka:

Výše finančních odměn pro výherce loga a názvu pivovaru byly stanoveny na základě konzultace se stávajícím manažerem penzionu.

Nabídka druhů piva:

Zadavatel chce svým hostům nabídnout prvotřídní výběr z nefiltrovaných a nepasterizovaných piv. Dále je uvedena plánovaná nabídka pivního sortimentu.

Tab. 3 Pivní sortiment

DRUH PIVA	CENA (0,3 l)	CENA (0,5 l)
Pivo 10°	20 Kč	26 Kč
Pivo 11° -polotmavé	22 Kč	29 Kč
Pivo 11° - pšeničné	23 Kč	30 Kč
Pivo 12°	23 Kč	30 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Poznámka:

Při stanovení cen druhů piv byly zohledněny 2 základní faktory. Prvním faktorem je lokalita. Pivovar si nemůže dovolit stejnou výši cen jako např. v Praze. Druhým faktorem je konkurence, neboť soukromé pivovary musí vnímat ceny svých konkurentů na trhu.

Zadavatel plánuje vařit pivo pouze pro potřeby vlastních zákazníků. Ovšem vlastní minipivovar představuje budoucí potenciál v podobě dodávek sudů piva do restaurací, hospod či dalších podobných zařízení. Další možnosti prodeje piva přináší účast na různých kulturních událostech, koncertech, festivalech apod. Vše záleží na tom, zda si nové pivo najde své zákazníky a bude získávat pozitivní ohodnocení od těch, kteří ho vyzkoušejí. Investor plánuje nabídnout svým zákazníkům prodej piva formou sudů a PET lahví.

Tab. 4 Plánovaný prodej piva

DRUH PIVA	CENA
PET LAHEV 10° (1,5 l)	78 Kč
PET LAHEV 11° - polotmavé (1,5 l)	87 Kč
PET LAHEV 12° (1,5 l)	90 Kč
SUDOVÉ PIVO 10° (0,5 l)	16 Kč
SUDOVÉ PIVO 11° (0,5 l)	17 Kč
SUDOVÉ PIVO 12° (0,5 l)	18 Kč
VRATNÝ OBAL (ZÁLOHA)	1 500 Kč
CHLAZENÍ + VÝČEPNÍ PÍPA	150 Kč/den

Zdroj: Vlastní práce

Poznámka:

Ceny prodeje piva formou PET lahví nezahrnují částku za PET lahev z důvodu, že zákazníkovi bude pivo prodáváno v hodnotě restaurační ceny. Nabídka typů sudů piv bude 10 l, 15 l, 30 l a 50 l.

V letních měsících se bude nabízet také pivo speciál. Vše bude probíhat na základě výrobního procesu, který bude mít na starosti sládek pivovaru. Nabídka

pivovaru se nebude skládat pouze z druhů piv, ale bude rozšířena o atrakci v podobě možnosti prohlídky pivovaru. Součástí této prohlídky bude výklad a degustace aktuálně nabízeného sortimentu piva. Prohlídka bude pouze na objednávku s min. počtem 6 osob. Cena prohlídky včetně výkladu bude stanovena na 40 Kč/osobu.

Podrobnější popis plánovaného výrobního procesu piva je uveden v příloze č. 3.

5.3.5 Potenciál penzionu

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, stávající penzion disponuje nevyužitým potenciálem. Potenciálem, jak ve smyslu prostoru, tak i v nabízených službách. Investor by měl uvažovat o doplnění různých služeb, které mohou hrát rozhodující roli při výběru ubytování u potenciálních zákazníků. Nejlépe je nabízet typ služeb, které jsou ojedinělé.

Proto doporučuji v blízké budoucnosti investovat do nákupu tzv. čtyřkolek, které by investor mohl nabízet na půjčování především vyznavačům aktivního trávení volného času. Dále v zadních prostorách penzionu by mohla být vybudována dráha pro autíčka na dálková ovládání, neboť při této činnosti by si přišli na své jak zástupci mladší, tak i starší generace, ale i další představitelé cílových skupin. Pořizovací cena těchto typů služeb nepatří mezi zrovna nejlevnější, ale zákazník jistě ocení jejich originalitu. Jistý potenciál se také nabízí v podobě spolupráce s cestovními kancelářemi organizujícími různé formy poznávacích zájezdů pro zahraniční návštěvníky, kteří rádi využijí ubytovacích služeb. Další druh spolupráce lze navázat s odborníky působícími v okolí dané oblasti a zaměřujícími se na masáže a relaxační služby. Tento druh spolupráce by spočíval v rozšířené nabídce služeb penzionu, která by představovala pro potencionální zákazníky možnost využití relaxačních služeb přímo v prostorách penzionu. Odborníci na relaxační služby by v rámci spolupráce dojížděli za zákazníky přímo do penzionu. Vše formou objednávky. Tento druh spolupráce by byl domluven mezi vlastníkem penzionu a wellness centra.

Plánovaný investiční záměr neuvažuje o vybudování recepce pro zákazníky z důvodu, že plánovaná ubytovací kapacita není tak velká, aby pro výkon této činnosti musela být vytvořena pracovní pozice recepční. Tento druh práce bude vykonávat v rámci svých kompetencí číšník penzionu. Toto řešení vidím jako velký nedostatek. Zadavatel očekává přijímání zákazníků na baru v restauraci, který bude vybaven PC technologií pro ubytovávání. Proto doporučuji v budoucnu zvážit vybudování recepce.

Vzhledem k tomu, že se jedná o penzion, který již funguje, a lze vycházet z dostupných dat týkajících se dosavadních příjmů/výdajů prostřednictvím konzultací se stávajícím manažerem penzionu, nebyla provedena finančně - ekonomická analýza na základě jednotlivých statistik vypovídajících o počtech ubytovaných, návštěvníků restaurace a využití služeb, nýbrž na základě podložených výkazů jednotlivých kategorií tvořících příjmy/výdaje stávajícího penzionu a očekávaných představ investora o budoucím vývoji těchto položek po plánované rekonstrukci. Více viz kapitola č. 5. 10.

5.3.6 Analýza konkurence

Vzhledem k místu realizace projektu budu analýzu penzionů směřovat k městu Dobříš a jeho okolí. Přesněji do tohoto průzkumu zahrnu penziony ve vzdálenosti do 17 km od města Dobříš z důvodu přání vlastníka penzionu. Nicméně pro lepší přehled bych doporučil zmapovat větší teritorium, než bylo přání vlastníka penzionu.

Tato analýza by měla poskytnout jednoduchý přehled o aktuálních možnostech ubytování a stravování na Dobříšsku.

V rámci této analýzy budou u daných objektů sledovány vybrané parametry, prostřednictvím kterých lze posuzovat kvalitu a rozsah nabízených služeb. Parametry byly stanoveny na základě náročných požadavků dnešní doby.

Shrnutí: Na základě zvažovaných parametrů lze porovnávat nabídku služeb mezi stávajícími penziony na Dobříšsku a plánovaným investičním záměrem, jenž by měl danými parametry disponovat. U objektů budou sledovány následující parametry:

- počet ubytovacích lůžek,
- vlastní restaurace,
- vlastní parkování,
- invalidní WC/invalidní pokoj,
- nabídka sportovních aktivit,
- relaxační služby a wellness,
- možnost společenských akcí (svatby, firemní akce, školení, oslavy,…)
- doplňková služba (pivovar, …)

Nedílnou součástí této analýzy bude hodnocení úrovně interiérů penzionů, pokojů, restaurací a kvality podávaných jídel v jednotlivých penzionech. Hodnocení bude probíhat na stupnici 1 – 5 (1 – nejhorší, 5 – nejlepší). Kvalita jídel bude

posuzována na základě recenzí od zákazníků a v případě interiérů penzionů, restaurací a pokojů bude rozhodovat názor zpracovatele této studie.

Závěr vyplývající z této analýzy:

Hlavní konkurenci tvoří celkem 6 penzionů. Avšak provedená analýza konkurence přinesla zjištění, že pouze jeden penzion dosahuje takové úrovně, které by chtěl investor prostřednictvím plánované rekonstrukce dosáhnout. Tím penzionem je Rezidence Holšín.

Analýza konkurence je uvedena v příloze č. 4.

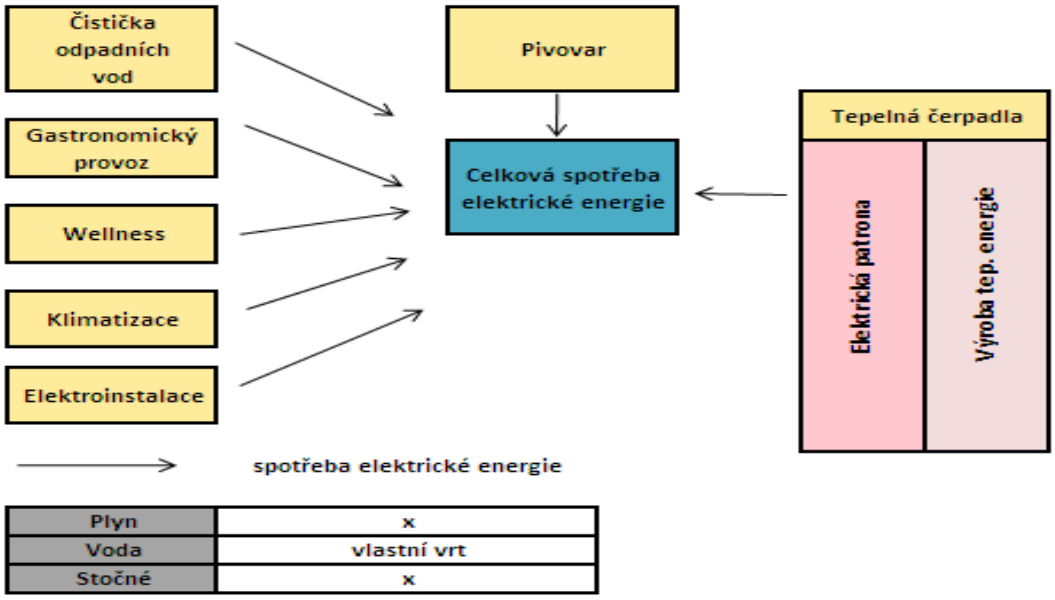
5.4 SYSTÉM VSTUPNÍCH ENERGIÍ A MATERIÁLŮ

V této kapitole bude představen systém energie nezbytné pro samotný provoz nově zrekonstruovaného penzionu.

5.4.1 Systém vstupních energií

Pro jednodušší pochopení celého systému energií jsem vytvořil grafické schéma.

Obr. 3 Systém vstupních energií



Zdroj: Vlastní práce

Zjištění celkových výdajů na tento systém energií bude důležitým krokem pro stanovení finanční stránky projektu.

Pro investiční záměr, který je předmětem této diplomové práce, byl zadavatelem vybrán expert na zpracování projektové dokumentace zaměřující se na výši spotřeby energie a její finanční náročnost.

Tato projektová dokumentace není součástí diplomové práce. Na základě několika setkání s vybraným expertem a možnostmi nahlédnutí do již zmíněné projektové dokumentace byly vybrány podstatné číselné hodnoty a položky, které poskytnou základní přehled o celkové spotřebě energie a výdajích s ní souvisejících.

Popis systému energií:

Obr. 3 znázorňuje seznam položek, které spotřebovávají a nově budou spotřebovávat elektrickou energii. Nové položky, které budou zapojeny do celého procesu, jsou – pivovar a wellness. Velkou finanční investicí byla koupě v podobě tepelných čerpadel, které zadavatel pořídil před několika lety. V případě, že tepelná čerpadla ztrácí svoji účinnost, tj. nestíhají vyrábět potřebné množství elektrické energie, zapíná se tzv. elektrická patrona, která dodává chybějící množství energie z veřejných zdrojů.

Výpočet nákladů na celkovou spotřebu elektrické energie:

Potřebné údaje pro výpočet výdajů souvisejících s celkovou spotřebou elektrické energie:

- cena za jistič,
- cena za měrnou jednotku (1MWh).

Tabulka č. 5 znázorňuje údaje o ročním nákladu na celkovou spotřebu elektrické energie v cenách roku 2015

Tab. 5 Náklady na spotřebu elektrické energie

JISTIČ			SPOTŘEBA EL. ENERGIE			
Měsíční náklad (v Kč)	Počet měsíců	Roční náklad (v Kč)	Roční spotřeba (v MWh)	Cena za 1MWh	Roční spotřeba (v Kč)	Celková roční spotřeba (v Kč)
8 100	12	97 200	320,52	2 096,59	671 999,03	769 199,03

Zdroj: Vlastní práce

Provoz nově zrekonstruovaného penzionu spojený s výstavbou soukromého pivovaru začne až od roku 2017. Z tohoto důvodu je nutné vypracovat odhad nákladů v cenách následujících let. Dle zjištěných informací činí meziroční růst elektrické energie v průměru o 1%. Při stanovení nákladů na spotřebu elektrické energie se brala v potaz spíše pesimistická varianta v podobě uvažování o zvyšování cen energií.

Tab. 6 Náklady na spotřebu elektrické energie v období 2016 – 2030

ROK	JISTIČ			SPOTŘEBA EL. ENERGIE			Celková roční spotřeba (v Kč)
	Měsíční náklad (v Kč)	Počet měsíců	Roční náklad (v Kč)	Roční spotřeba (v MWh)	Cena za 1MWh	Roční spotřeba (v Kč)	
2016	8100	12	97200	320,52	2 096,59	671 999,03	769 199,03
2017	8100	12	97200	320,52	2177,55	697 948,33	795 148,33
2018	8100	12	97200	320,52	2199,32	704 926,05	802 126,05
2019	8100	12	97200	320,52	2221,31	711 974,28	809 174,28
2020	8100	12	97200	320,52	2243,52	719 093,03	816 293,03
2021	8100	12	97200	320,52	2265,95	726 282,29	823 482,29
2022	8100	12	97200	320,52	2288,60	733 542,07	830 742,07
2023	8100	12	97200	320,52	2311,48	740 875,57	838 075,57
2024	8100	12	97200	320,52	2334,59	748 282,79	845 482,79
2025	8100	12	97200	320,52	2357,93	755 763,72	852 963,72
2026	8100	12	97200	320,52	2381,50	763 318,38	860 518,38
2027	8100	12	97200	320,52	2405,31	770 949,96	868 149,96
2028	8100	12	97200	320,52	2429,36	778 658,47	875 858,47
2029	8100	12	97200	320,52	2453,65	786 443,90	883 643,90
2030	8100	12	97200	320,52	2478,18	794 306,25	891 506,25

Zdroj: Vlastní práce

Poznámka:

Elektrická energie bude placena v podobě měsíčních záloh. Na konci každého roku proběhne vyúčtování, které bude informovat o přeplatku, či nedoplatku elektrické energie. Dále je důležité říci, že rok 2016 dle obr. 8 Ganttův diagram bude představovat větší část realizace plánované rekonstrukce. Z tohoto důvodu budou náklady na elektrickou energii podstatně nižší.

Výpočet nákladů na vodné a stočné:

Vzhledem k tomu, že celý stávající objekt je zásobován vodou z vrtané studny, tak stanovení nákladů na vodné a stočné je bezpředmětné. Jedinou nákladovou položku představuje kontrola kvality vody ze státní hygienické inspekce, která posuzuje kvalitu

podávané vody v celém objektu prostřednictvím svých poboček. Státní hygienická stanice odebírá vzorky vody pro následné tzv. krácené a úplné rozbory.

Tab. 7 Rozbor kvality vody

Druh rozboru	Četnost kontroly	Cena v Kč
Krátký rozbor	2 x ročně	1 200
Úplný rozbor	1 x ročně	10 000
Celkový roční náklad v Kč		**11 200**

Zdroj: Vlastní práce

Dále je součástí stávajícího penzionu čistička odpadních vod, rozvody vnitřní splaškové kanalizace s napojením na stávající jímku na vyvážení a v neposlední řadě rozvody dešťové kanalizace. V souvislosti s čističkou odpadních vod tvoří nákladovou položku platby za odběr vzorků odpadních vod.

Tab. 8 Čistička odpadních vod

Druh rozboru	Četnost kontroly	Cena v Kč
Odběr vzorků odpadní vody	1 x ročně	3 301
Celkový roční náklad v Kč		**3 301**

Zdroj: Vlastní práce

Na základě již zmiňované projektové dokumentace byla vytvořena tabulka č. 9, která znázorňuje přehled o potřebě vody za předpokladu plného provozu.

Tab. 9 Potřeba vody (při plném provozu)

49 lůžek s vlastní sprchou a WC (1 lůžko – 125 l/den)	6 125 l/den
11 zaměstnanců penzionu a kuchyň (50 l/den)	550 l/den
116 jídel (1 jídlo – 20 l/den)	2 320 l/den
Technologie	1 600 l/den
Sauna 4 osoby (1 osoba – 60 l)	240 l/den
Pivovar	550 l/den
Celkem - denní potřeba vody	**11 385 l**
Celkem - roční potřeba vody	**136 070 l**

Zdroj: Vlastní práce

5.4.2 Materiálové vstupy

Veškeré suroviny nezbytné pro provoz nově zrekonstruovaného podniku budou zajišťovány v řadě případů stejným způsobem jako u stávajícího penzionu, a to prostřednictvím dodávek od velkoobchodů. Jisté změny nastanou v podobě výběru menších dodavatelů a nově dodavatelů surovin pro výrobu vlastního piva. Na základě

osobní konzultace se stávajícím manažerem penzionu byl vytvořen seznam dodavatelů a dále tabulka zachycující výši budoucích měsíčních nákladů spojených s provozem penzionu.

Seznam dodavatelů:

Jídlo

- MAKRO ČR, s. r. o.
- Jatky Blovice, s. r. o. (masna)
- TOP FRUIT, s. r. o. (ovoce a zelenina)
- **FISHHOUSE Dobříš (rybárna)**
- **NOWACO CZECH REPUBLIC, s. r. o.**
- STEFANIDES SMÍŠENÍ ZBOŽÍ - denní nákupy pečiva

Nápoje

- MAKRO ČR, s. r. o.
- Coca Cola ČR spol. s. r. o.
- **Pivovar Vysoký Chlumec – nealkoholické pivo Lobkowicz**
- **Kofola, a. s.**
- **Český archiv vín – kompletní servis vín**

Drobný prodej

- Makro ČR, s. r. o. - cigarety

Ubytování

- Prádelna Jiří Pešice
- Sedláček s. r. o. – čistící a hygienické systémy

Pivovar

- **Chmelařský institut, s. r. o. Žatec – dodavatel chmelového produktu**
- **Protivínský pivovar Platan – dodavatel pivovarských kvasnic**

Poznámka:

Současný penzion nabízí pivo od soukromého pivovaru Svijany. Vzhledem k plánované výstavbě soukromého pivovaru a vaření vlastního piva bude spolupráce s dodavatelem této značky ukončena. Výběr nových dodavatelů surovin je znázorněn tučným písmem.

Tab. 10 Provozní náklady

Položka	Měsíční náklad (Kč)
Jídlo	241 200
Nápoje	123 156
Ubytování	6 070
Pivovar	14 950
Ostatní provozní náklady	90 786
Celkem	**476 162**

Zdroj: Vlastní práce

Poznámka:

- *Ubytování – částka je uvedena bez nákladů za praní prádla, neboť položka praní prádla je zahrnuta do režijních nákladů*
- *Ostatní provozní náklady – drobné a větší nákupy (ložičky, trička, tácy, ...), rezervy, opravy, údržba a nečekané výdaje*
- *Pivovar – nákupy ingrediencí pro výrobu piva a další náklady spojené s pivovarem*

5.5 Umístění a místo

Tato kapitola bude zaměřena na představení místa realizace projektu a bližší specifikaci jeho okolí.

5.5.1 Charakteristika města Dobříš

Se svými téměř devíti tisíci obyvateli se město Dobříš nachází v okrese Příbram ve Středočeském kraji. Leží v podhůří Brdské vrchoviny zhruba 40 km jižně od Prahy a nabízí svým návštěvníkům bohaté vyžití.

V samém počátku svého vzniku byla Dobříš osadou na významné obchodní cestě, která nesla název Zlatá či Solná stezka. Tato tzv. Zlatá stezka vedla z Prahy do Bavor. Historicky první písemná zmínka o městě Dobříš je datována k roku 1252. Titul města obdržela v roce 1569 od císaře Maxmiliána II. Dále je obcí s rozšířenou působností a tvoří centrum pro své okolí.

Příznivci cykloturistiky i turistiky objeví v okolí Dobříše velké množství stezek ve zdejších lesích na úpatí již zmiňovaného brdského pohoří. Toto podbrdské městečko v jarním a letním období každoročně pořádá pro aktivní sportovce cyklistické a běžecké závody, kde mohou změřit své síly. Naopak pro ty, kteří dávají přednost procházkám, je ideálním místem pro návštěvu klenotu města - zámku Dobříš. Ten ve svém království

nabízí nádherný anglický a francouzský park, které jsou stvořené pro milovníky procházek a odpočinku.

Ve městě se pravidelně konají zajímavé akce, koncerty a výstavy, které vždy přilákají velké množství návštěvníků a to jak z města Dobříš, tak i z jeho vzdálenějšího okolí.

Vzdálenosti:

Příbram 16 km

Písek 62 km

Strakonice 73 km

Praha 41 km

Obr. 4 Poloha města Dobříš

Zdroj:(Mapy.cz, [online])

5.5.2 Charakteristika obce Obořiště

Obec Obořiště se nachází asi 4 km od města Dobříš se zhruba 630 obyvateli. Obec se skládá ze dvou místních částí – Obořiště a Lhotka. První písemná zmínka o této obci pochází z roku 1333.

V obci se nachází mateřská školka a škola, výchovný ústav, fotbalový klub TJ Obořiště, obchod s potravinami, kostel, dva hostince či víceúčelové hřiště pro obyvatele této vesnice a v neposlední řadě i sídlo jedné nejmenované firmy.

Obr. 5 Poloha obce Obořiště

Zdroj: (Mapy.cz, [online])

Na základě výše uvedeného popisu okolí místa realizace projektu prostřednictvím města Dobříš a obce Obořiště lze říci, že se jedná o oblast, která nabízí řadu možností pro své návštěvníky.

Za příklad si můžeme vzít město Dobříš, které pořádá každý rok řadu velmi zajímavých akcí, koncertů a dalších událostí přitahujících návštěvníky nejen z blízkého okolí. Účastníci těchto akcí mohou mít zájem o navštívení nově zrekonstruovaného penzionu z důvodu ubytování či ochutnání dobrého jídla.

Dalším důležitým bodem je poloha stávajícího penzionu. Nachází se zhruba 40 minut jízdy autem z hlavního města Prahy, což může hrát důležitou roli proto, aby se toto místo mohlo stát v budoucnu velice oblíbené a vyhledávané návštěvníky, a to už z důvodu přijatelné vzdálenosti nebo trávení volného času v blízkosti přírody.

V neposlední řadě lze říci, že tato oblast je v posledních letech velmi frekventovaná a získává si velkou oblibu u zákazníků ze vzdálenějších míst. Jistou zásluhu na tom může mít právě příroda, neboť se jedná o místo, které obklopuje velké množství lesů brdského pohoří.

5.5.3 Umístění a místo

Renovovaný objekt čp. 53 se nachází mimo zastavěnou část obce Obořiště, na pozemku 60/1 a 60/2, které jsou majetkem investora projektu. Stávající objekt je napojen na příjezdovou komunikaci z obce Obořiště. Z této komunikace bude realizována obsluha a zásobování objektu.

Více již bylo uvedeno v kap. 3 Charakteristika projektu.

Základní údaje o pozemcích, které se nacházejí v blízkosti renovovaného objektu, a majetkoprávních vztazích, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 11 Stavební pozemky

Parcelní číslo	Výměra (m2)	Katastrální území	Druh pozemku	Vlastník
60/1	495	Obořiště	Zastavěná plocha a nádvoří	GONENER, s. r. o.
60/2	539	Obořiště	Zastavěná plocha a nádvoří	
872/2	154	Obořiště	Ostatní plocha	
808/5	352	Obořiště	Ostatní plocha	
808/2	408	Obořiště	Ostatní plocha	Colloredo Mannsfeld Jerome, Colloredo-Mansfeldová Kristina

Zdroj: Katastr nemovitostí

Autor: Vlastní práce

5.5.4 Informace o dodržení obecných požadavků na výstavbu

Plánovaná rekonstrukce a výstavba soukromého pivovaru musí být v souladu s obecnými technickými požadavky na výstavbu dle vyhlášky MMR ČR č. 137/1998 Sb.

5.5.5 Údaje o splnění stavebních podmínek

Před samotnou realizací plánovaného investičního záměru by mělo dojít ke zjištění, zda není v rozporu s územními plány či nemá určitá omezení. K této skutečnosti poslouží podání žádosti stavebnímu úřadu o vydání územního rozhodnutí.

„(1)Žádost o vydání územního rozhodnutí obsahuje kromě obecných náležitostí základní údaje o požadovaném záměru a identifikační údaje pozemků a staveb“.(Zákon č. 183/2006 Sb., [online]). Nedílnou součástí paragrafu je vymezení potřebných příloh žádosti, které blíže specifikuje odstavec 2.

Dalším krokem je splnění podmínek regulačního plánu dle zákona č. 183/2006 Sb. § 62 odst. 1.

Ve většině stavebních případů dochází k tomu, že zadavatel po získání územního rozhodnutí či územního souhlasu musí dále před samotnou realizací stavby zažádat

o stavební povolení, případně ohlásit stavbu stavebnímu úřadu. Zákon č. 183/2006 Sb. definuje případy, kdy není potřeba:

- žádosti o získání stavebního povolení,
- ohlášení stavby.

V neposlední řadě vymezuje případy, kdy stačí pouze ohlášení dané stavby.

Plánovaná renovace a dostavba splňuje z jedné části podmínky, které souvisí s potřebou pořízení územně plánovací informace dle zákona č. 183/2006 Sb. § 104 odst. 1 - Jednoduché stavby, terénní úpravy a udržovací práce vyžadující ohlášení stavebnímu úřadu. Z daného vyplývá, že zadavatel projektu nepotřebuje pro jeho realizaci stavební povolení.

Druhá část renovace zahrnuje realizaci plánované dostavby, která nesouvisí s podmínkami, které vymezuje výše zmiňovaný § 104 odst. 1. Z tohoto důvodu musí investor zažádat o stavební povolení dle § 110 stavebního zákona. Pro získání stavebního povolení musí žadatel splnit podmínky, které jsou uvedeny v § 110 odst. 2 stavebního zákona. V momentě získání stavebního povolení může investor začít s plánovanou rekonstrukcí.

5.5.6 Podmínky z hlediska ochrany přírody a krajiny

V řešeném území ani v jeho blízkém okolí se nevyskytují žádná zvláště chráněná území ve smyslu zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, nebo jiná chráněná území či fenomény (například chráněná naleziště nebo památné stromy). Řešené území nezasahuje do žádného zvláště chráněného území ve smyslu § 12, § 13, § 14 zákona č. 114/1992 Sb.

5.5.7 Cestovní ruch v České republice a Středočeském kraji

Hlavním záměrem této kapitoly bude provedení analýzy v oblasti cestovního ruchu v České republice a Středočeském kraji.

Zjištěná statistická data by měla investorovi poskytnout pohled na vývoj tohoto odvětví za určité období. Výsledky vyplývající z této analýzy mohou mít velký vliv na rozhodnutí investora, zda realizovat daný investiční záměr, či nikoliv.

Závěr vyplývající z této analýzy:

Výsledky této analýzy poukazují na rostoucí zájem zákazníků o využívání těchto

zařízení, dále na postupný úbytek tohoto typu zařízení a v neposlední řadě na možnosti v podobě přilákávání většího množství nerezidentů.

Analýza cestovního ruchu v České republice a Středočeském kraji je uvedena v příloze č. 5.

5.6 Technické řešení projektu

V následující kapitole blíže specifikuji technické řešení celého projektu. V úvodu představím jednoduchá schémata znázorňující pohled na celý proces plánované rekonstrukce penzionu. Tato názorná schémata pomohou k lepšímu pochopení investičního záměru, abychom si o něm udělali jasnou představu.

Dále budou charakterizovány činnosti, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci projektu. Prostřednictvím těchto činností budou naplněny zadavatelovy budoucí představy o moderním pojetí penzionu.

V samotném závěru této kapitoly bude vytvořeno srovnání mezi nabídkou služeb a dispozic stávajícího penzionu a penzionu po plánované renovaci.

5.6.1 Proces plánované rekonstrukce

Ze schématu č. 1, které je uvedeno v příloze č. 6, je patrné, že zásadní plánovanou změnou je rozšíření prostor stávající restaurace. V rámci rozšíření restaurace budou zrušeny dosavadní prostory kuchyně. Dalším důležitým znakem renovace je nová výstavba ke stávajícímu objektu, která nabídne prostory nejen pro kuchyň a její zázemí, ale také pro výrobu piva a v neposlední řadě rozšíření kapacity stávající restaurace. Bližší specifikace bude uvedena v následujících částech této kapitoly. Dále lze ze schématu č. 1 pozorovat úpravy okolí samotného objektu. Mezi úpravy okolí patří vybudování jezírka, nového chodníku (venkovní posezení), parkoviště, terénního valu, mola, osazení nových stromů, úprava zastřešené terasy a hřiště na plážové sporty.

Schéma č. 2 (viz příloha č. 7) podrobně popisuje, k jakým konkrétním úpravám dojde v jednotlivých částech penzionu.

5.6.2 Technické řešení projektu

Pro naplnění zadavatelových požadavků o moderním penzionu je potřeba uskutečnit určitý typ stavebních prací, po kterých lze projekt označit za úspěšně realizovaný. Stavební práce budou uskutečněny v jednotlivých částech penzionu a jeho

okolí, jak už nám naznačila výše uvedená schémata č. 1 a 2. Z tohoto důvodu lze proces technického řešení projektu rozdělit do 5 hlavních oblastí:

Nejstarší část stávajícího objektu (historická budova)

V této části penzionu dojde pouze k menším stavebním úpravám souvisejícím s vybudováním exkluzivního apartmánu z nevyužívaného půdního prostoru. Vybudováním tohoto apartmánu se rozšíří počet pokojů v historické části penzionu z 2 na 3 pokoje. Budou osazeny nové uzávěry s ohledem na rozdělení objektu do požárních úseků, nebo ověřena funkce stávajících požárních uzávěrů. Dále pak:

- **Úprava střechy**

Na nejstarším objektu dojde k úpravě střechy, na které budou vyměněny za stávající živičné šindele vlákno-cementové střešní šablony v tmavě šedé barvě.

- **Výměna oken**

Dále budou vyměněna okna za plastová v barvě tmavě hnědé. Bude se jednat o odstín připomínající oxidovanou měď.

- **Úprava fasády**

Fasáda bude nově natřena ve světlém odstínu šedé. Výraz budovy by měl být zachován tak, aby odpovídal době jejího vzniku.

- **Ubytovací pokoje**

V této části historické budovy dojde k zásadní úpravě v podobě vybudování exkluzivního apartmánu z nevyužitého půdního prostoru, jak již bylo zmíněno výše. Ve zbývajících dosavadních dvou pokojích proběhne také úprava jejich interiérů.

- **Salónky**

Stávající objekt nabízí příjemné posezení prostřednictvím dvou salónků. V rámci renovace dojde k úpravě jejich interiéru do vinného stylu. První salónek s krbem bude mít kapacitu cca 20 míst. Druhý přilehlý salónek bude nabízet 20 míst k sezení a navíc samoobslužný bar s výčepem.

- **WC**

V této části budovy se nacházejí WC muži a WC ženy. Na základě plánované rekonstrukce dojde ke zrušení WC muži a zároveň k vybudování větších dispozic WC ženy. WC muži bude v rámci rekonstrukce vytvořeno v novější části penzionu.

Poznámka:

Celý vnitřní interiér prostor salónků v historické části objektu bude koncipován do vinného stylu.

Novější část stávajícího objektu

- **Úprava střechy**

Na novějším stávajícím objektu bude vyměněna stávající krytina za vláknocementové střešní šablony.

- **Nové oplechování vikýřů**

Vikýře budou nově oplechovány a jejich tvar bude upraven tak, aby budova získala modernější výraz a došlo tak k výraznějšímu rozdělení historicky odlišných částí.

- **Výměna oken**

Okna budou vyměněna za plastová v barvě tmavě hnědé.

- **Úprava vnitřního uspořádání**

Restaurace

Hlavním bodem úpravy vnitřního uspořádání je plánované zvětšení prostoru stávající restaurace na základě vybourání nosné stěny mezi restaurací a kuchyní (tato stěna bude nahrazena ocelovým průvlakem a dvěma sloupy).

Vzhledem ke zvětšení kapacity restaurace by mělo dojít ke zvětšení sociálního zázemí na kapacitu 116 lidí (kapacita v restauraci 84 míst a v pivnici 32 míst). Rekonstrukce prostor stávající restaurace nebude pouze z důvodu zvýšení kapacity, ale zároveň za účelem přizpůsobení a využívání místnosti jako školícího sálu s možností stravování mimo výuku. Kapacita výukové místnosti je navržena na 65 míst. Ve fázi, kdy bude sál využit pro stravování, je jeho kapacita navržena na 84 míst. Součástí této místnosti bude bar pro občerstvení, který bude napojen na gastronomický provoz přístavby.

Wellness

V přízemí by mělo dojít k vybudování wellness místo prostor stávajícího pokoje. Bude se jednat o prostor obsahující malé lázně s předpokládanou kapacitou pro 2 osoby, privátní finskou saunu (kapacita max. 4 osoby) s odpočívárnou a relaxační prostor na případné masáže. Součástí této místnosti bude vybudování koupelny se záchodem.

Ubytovací pokoje

Ubytování v patře projde změnami typu modernizace interiérů všech pokojů a koupelen. Hlavní změnou bude zvětšení prostor všech pokojů, a to prostřednictvím nevyužité chodby. Zvětšení prostor pokojů přinese větší pohodlí a komfort pro zákazníky.

Sklad čistého prádla

Sklad čistého prádla bude vybudován nově pod schodištěm, které vede do ubytovací části.

Mezi další dílčí úpravy vnitřního uspořádání lze zařadit vybudování:

- bezbariérového přístupu do celého přízemí novějšího objektu
- nové vstupní rampy,
- vstupních dveří s madlem pro pohodlné otevření,
- nového invalidního WC, WC muži,
- nového invalidního pokoje s vlastní koupelnou odpovídající vyhlášce 399/2009 Sb., o obecných technických požadavcích zabezpečující bezbariérové užívání staveb.

Celé přízemí novějšího objektu projde určitými změnami, které byly uvedeny výše. Pro lepší pochopení procesu změn poslouží schéma č. 3 (viz příloha č. 8), které zachycuje vnitřní uspořádání přízemí novějšího objektu před rekonstrukcí a po jejím skončení.

Z daného schématu je patrné, že v prvé řadě dojde ke zmenšení prostor stávající kanceláře a místo ní bude vybudován nový ubytovací pokoj. Dále místo prostor druhého stávajícího pokoje v přízemí bude vybudováno již zmiňované wellness. Skladovací prostory budou nahrazeny WC muži a WC invalidi. V neposlední řadě budou nově skladovací prostory umístěny pod schodištěm. Důležitou změnou je také zajištění bezbariérového přístupu do celého přízemí novějšího objektu.

Poznámka:

Celý vnitřní interiér prostor restaurace bude koncipován do pivního stylu.

Dostavba nového objektu

Nový objekt by měl být volně propojen s rozšířenou restaurací ve stávajícím objektu. Skládat by se měl z jednoho nadzemního a jednoho podzemního podlaží. Dostavba by měla mít plochou střechu tak, aby byl zachován výhled z pokojů. Fasáda bude opláštěna falcovanou oxidovanou mědí.

Nacházet se zde budou dvě technologická vybavení, a to gastronomický provoz a minipivovar. Dispozičně by měla být dostavba řešena tak, aby co nejlépe vyhovovala záměrům investora. V neposlední řadě bude potřeba zavedení elektroinstalace, vzduchotechnických konstrukcí, tepelných izolací, izolací proti vodě a ústředního topení. Bližší specifikace těchto položek bude uvedena v samostatných dokumentacích.

Přízemí

V přízemí se bude nacházet nové zázemí pro kuchyň (tj. gastronomický provoz) včetně skladovacích ploch a nová pivnice se dvěma varnými káděmi pro vaření piva, která bude přímo spojena s restaurací ve stávajícím objektu. Tato pivnice bude plnit zároveň tři funkce. Bude sloužit jako další místnost restaurace s kapacitou 32 míst k sezení, pro vaření piva a v neposlední řadě jako školicí místnost. Tato školicí místnost bude určena pro přednášení prezentací a výuku. Součástí přístavby bude také kancelář pro gastronomický provoz, místnost pro úklid, sklad zahradní techniky a nářadí.

Podzemí

Podzemní podlaží bude dostupné po schodišti a pro převoz surovin bude realizován pomocný nákladní výtah. V podzemním podlaží bude vybudována šatna personálu (pro gastronomický i pivovarský provoz), místnost pro hrubou přípravu zeleniny, sklad nápojů, nové technické místnosti a místnosti spojené s výrobou piva (sklady tanků, expediční místnosti piva do sudů, …).

Pro podrobnější přehled o místnostech spojených s výrobou piva a technických místnostech může sloužit příloha č. 3, která blíže popisuje budoucí proces výroby piva.

Poznámka:

Celý vnitřní interiér prostor pivnice bude koncipován do pivního stylu.

Zastřešená terasa

Stávající zastřešená terasa bude renovována v podobě novější kompletní dřevostavby, staticky nezávislé na uzavřené části penzionu. V rámci rekonstrukce dojde k úpravě otevřené fasády, která bude opatřena zasklenou stěnou s vloženými dveřmi. Dále bude demontována původní krytina z asfaltových šindelů a nahrazena novými šablonami.

Vegetační úpravy okolí stavby

- **Parkování**

Pro parkování osobních vozidel zaměstnanců a osobních automobilů návštěvníků areálu je k dispozici 25 parkovacích míst. První část parkoviště se nachází

u příjezdu k penzionu a druhá část kolem části objektu, kde je umístěna zastřešená terasa. Stávající parkoviště bude pravděpodobně během rekonstrukce poničeno z důvodu malé únosnosti souvrství. Bude potřeba jeho rekonstrukce prostřednictvím nové kamenné dlažby. V rámci rekonstrukce dojde k rozšíření kapacity parkovacích míst na 50. Z 50 parkovacích míst budou 3 místa naddimenzována a určena pro osoby se sníženou schopností pohybu a orientace dle vyhlášky 369/2001 Sb. Nová parkovací místa budou umístěna u příjezdu k penzionu a dále v jeho zadní části.

- **Chodník z přírodního kamene**

Místo původní druhé části parkoviště (tj. u zastřešené terasy objektu) bude nahrazeno chodníkem v úrovni stávajícího terénu z přírodního kamene. Chodník bude vyskládán kolem jižní strany stávajícího objektu. V letních obdobích lze uvažovat o možnosti využití tohoto typu volného prostranství v podobě venkovního posezení a umístění grilu. Tím bude docházet k rozšíření kapacity sezení v celém objektu, neboť toto prostranství nabídne až 44 míst.

- **Jezírko**

Objekt jezírka bude umístěn v jižní části pozemku a bude navazovat na molo vycházející z osy stávajícího objektu. Do tohoto jezírka bude přivedeno odtokové potrubí dešťové vody a bude dále napojeno na vsakovací studnu umístěnou hned za terénním valem. Skladba a technické řešení jezírka bude řešeno dále v prováděcí dokumentaci, která není součástí této práce.

- Základní parametry jezírka:
- Plocha 110 m^2
- Hladina 1, 85m
- Hloubka 1, 5 m

- **Terénní val**

Zadavatel projektu uvažuje o vybudování terénního vyvýšení, které by mělo být navrženo vedle jezírka. Terénní val by měl být proveden ze zeminy, která bude k dispozici od výkopů nově přistavované části objektu či z výkopů potřebných k realizování jezírka. Měl by představovat jistou formu zahrady s okrasnými keři a místa pro odpočinek. Skladba a technické řešení valu bude řešeno v prováděcí dokumentaci, která není součástí této studie.

- **Výsadba nových stromů**

Zeleň keřovitého charakteru nacházející se na pozemku penzionu bude zrušena. Její místo vyplní nové stromy a nízká zeleň. Specifikace a řešení výsadby bude řešena dále v prováděcí dokumentaci.

- **Zahradní objekt – molo**

Objekt mola by se měl nacházet mezi stávajícím objektem a jezírkem. Nosná část by měla být provedena jako lokálně podepřená rámová dřevěná konstrukce, pochozí vrstva mola by pak měla být realizována z prken ukotvených k nosné konstrukci. V neposlední řadě zadavatel uvažuje o provedení altánku na konci mola nad jezírkem v podobě lehké rámové konstrukce, což by mohlo být ideálním místem pro konání svatebních obřadů.

- **Plážové hřiště**

Vzhledem k nevyhovujícímu stavu plážového hřiště, které stávající penzion nabízí, dojde k jeho oplocení a úpravě terénu. V jeho blízkosti dojde k zasazení nového trávníku a výsadbě nových stromů, což jsou úpravy, které pozvednou celkový ráz daného hřiště.

5.6.3 Porovnání penzionu před a po plánované rekonstrukci

Tab. 12 Stávající penzion

Druh služby	Stávající penzion
Kapacita restaurace	36 míst
Zastřešená terasa	36 míst
Parkoviště	25 míst
Sportovní aktivity	tenisový kurt, plážové hřiště
Ubytovací kapacita/počet pokojů	50 lůžek/13 pokojů
Salónky	2
Wellness	NE
Invalidní pokoj/WC/bezbariérový přístup	NE
Počet zaměstnanců	8 zaměstnanců

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 13 Penzion po rekonstrukci

Druh služby	Penzion po rekonstrukci
Kapacita restaurace	84 míst (moderní interiér)
Zastřešená terasa	36 míst (nová dřevěná konstrukce)

Pivnice	32 míst (moderní interiér)
Parkoviště	50 míst (z toho 3 místa pro handicapované)
Sportovní aktivity	tenisový kurt, plážové hřiště, stolní tenis
Ubytovací kapacita/počet pokojů	49 lůžek/ 14 pokojů (moderní interiér)
Salónky	2 (ve vinném stylu, samoobslužný bar s výčepem)
Wellness	sauna, malé lázně, relaxační prostor, koupelna, WC
Invalidní pokoj/WC/bezbariérový přístup	ANO/ANO/ANO
Počet zaměstnanců	16
Nová střecha, fasáda, vyměněná okna, oplechování vikýřů	
Moderní interiér v celém objektu	
Minipivovar, zvýšená kvalita gastronomického provozu	
Nový chodník, jezírko, terénní val (zahradní část), nové stromy a keře, zahradní molo	

Zdroj: Vlastní práce

Poznámka:

Součástí celkové rekonstrukce stávajícího objektu a dostavby je vybudování moderního interiéru všech místností dle zadavatelových představ.

Přehled potřebného technologického zařízení, vybavení a materiálů nezbytných pro provoz nově zrekonstruovaného objektu je uveden v technické zprávě, která byla vytvořena odborníky a není součástí této práce.

Stejně tomu tak je v případě bližší specifikace řešící vzhledové, materiálové a typové vybavení, která je součástí projektové dokumentace vytvořené experty v oblasti ubytovacích a gastronomických služeb a není součástí této práce.

Podrobnější popis technického řešení projektu garantující dispoziční, rozměrové, vzhledové, požárně bezpečnostní, statické a další aspekty, které jsou předmětem posuzování staveb a zároveň sloužící jako podklad pro realizaci stavby a získání stavebního povolení /územního rozhodnutí bude potřeba vytvořit profesionály v případě rozhodnutí pro realizaci projektu.

5.7 ORGANIZACE A REŽIJNÍ NÁKLADY

Vzhledem k tomu, že rekonstrukce penzionu s sebou přinese určité změny především v podobě mzdových nákladů, kde dojde k výraznému navýšení počtu zaměstnanců a nákladů spojených s jeho provozem, jsem na základě předběžné režijní zprávy (není součástí této práce) a konzultace s provozním manažerem stávajícího penzionu vytvořil základní přehled budoucích režijních nákladů.

Dále bude znázorněna organizační struktura stávajícího penzionu, u které lze předpokládat, že po realizaci investičního záměru bude nedostačující. Z tohoto důvodu bude navržena nová organizační struktura, která by měla splňovat potřeby pro provoz nově zrekonstruovaného penzionu.

5.7.1 Režijní náklady

Tab. 14 Režijní náklady

Položka	Četnost	Měsíční náklad	Roční náklad
Čisté mzdové náklady	měsíčně	350 000 Kč	4 200 000 Kč
Náklady na sociální, zdravotní pojištění, daně	měsíčně	78 000 Kč	936 000 Kč
Minipivovar a systém vstupních energií (rezervy, údržba, opravy, …)	měsíčně	64 100 Kč	769 199 Kč
Leasing	měsíčně	—	—
Pohonné hmoty	měsíčně	3 105 Kč	37 260 Kč
PC programy pro provoz subjektu	měsíčně	1 675 Kč	20 903 Kč
Pojištění subjektu	měsíčně	3 742 Kč	44 905 Kč
Internetové připojení	měsíčně	659 Kč	7 908 Kč
Mobilní paušál	měsíčně	1211 Kč	14 532 Kč
Odvoz odpadu	1x ročně	1 622 Kč	19 462 Kč
Odběr vzorků odpadních vod	1x ročně	275 Kč	3 301 Kč
Rozbor kvality vody - krácený	2x ročně	100 Kč	1 200 Kč
Rozbor kvality vody - úplný	1x ročně	833 Kč	10 000 Kč
Požární ochrana - audit	1x ročně	241 Kč	2 890 Kč
HACCP - audit	1x ročně	419 Kč	5 030 Kč
Potravinářská inspekce – vzorky piva	1x ročně	175 Kč	2 100 Kč
Praní prádla	dle potřeb	2 591 Kč	31 087 Kč
Revize:			
Vzduchotechnika, klimatizace	2x ročně	839 Kč	10 062 Kč
Nákladní výtah	1 x ročně	248 Kč	2981 Kč
Malé elektrické spotřebiče	1x ročně	1 284 Kč	15 409 Kč
Komíny	1x ročně	163 Kč	1 960 Kč
Elektrické rozvody	2x ročně	684 Kč	8 208 Kč
Elektrické jističe	1x ročně	260 Kč	3 123 Kč
Celkem		**512 226 Kč**	**6 146 712 Kč**

Zdroj: Vlastní práce

Poznámka:

- *Čisté mzdové náklady*

Jsou uvedeny včetně sezónní pomocné síly.

- *Leasing*

Stávající penzion disponuje jedním služebním automobilem, který byl pořízen současně s přechodem penzionu do vlastnictví investora a je určen pro manažera penzionu. Pro nová pracovní místa – manažer provozu, sládek – bude potřeba pořízení dvou nových automobilů. Manažer provozu bude mít k dispozici osobní automobil pro účely spojené s provozem penzionu. K pracovní pozici – sládek, bude přidělen dodávkový automobil pro činnost spojenou s vlastním minipivovarem. Pořízení těchto automobilů v současné chvíli není součástí tohoto investičního záměru.

- *Mobilní paušál*

Mobilní telefon bude mít k dispozici – manažer provozu, manažer marketingu a obchodu, telefon penzionu pro přijímání rezervací, objednávek, ubytování atd.

- *Odvoz odpadu*

Odvoz odpadu v podobě třídění tuků, z čističky odpadních vod, jímky.

- *HACCP – audit*

Kontrola, která se snaží předejít rizikům ohrožující bezpečnost potravin (kontrola skladovacích teplot potravin, označování potravin, atd.)

- *Náklady na mimořádné opravy*

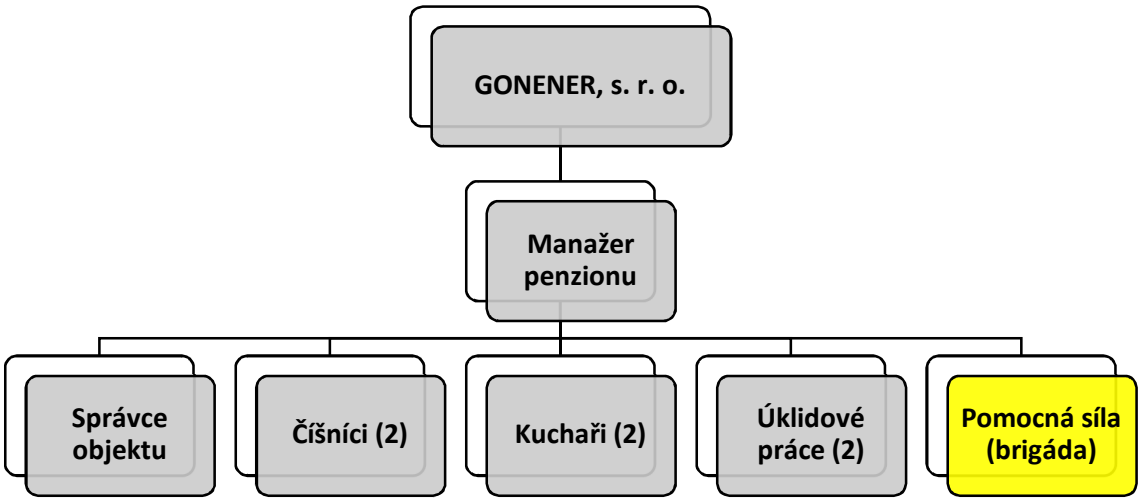
Jedná se o náklady, které nelze předem jednoznačně určit. Vznikají neplánovaně a z tohoto důvodu nebyla tato položka začleněna do režijních nákladů. Vytváření finančních rezerv na tyto nečekané výdaje je individuální.

Dodavatelé jednotlivých typů zařízení budou na základě uzavřených servisních smluv provádět dané revize. V uvedených cenách revizí jsou zahrnuty samotné náklady na revize, ale i náklady spojené s údržbou daných zařízení.

5.7.2 Současná organizační struktura

Níže uvedený obrázek č. 6 znázorňuje současnou organizační strukturu penzionu.

Obr. 6 Současná organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce

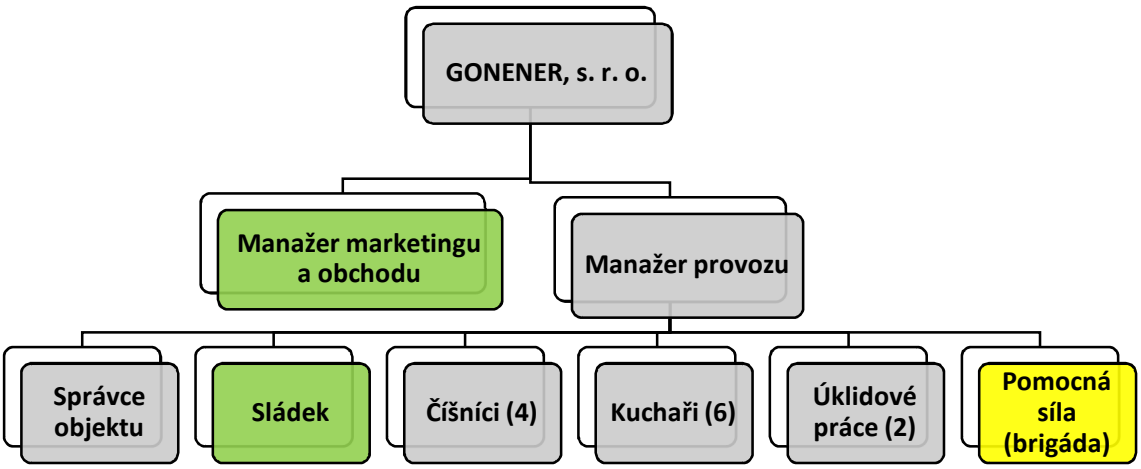
Z daného obrázku č. 6 je patrné, že v současné době penzion disponuje 8 stálými zaměstnanci. V případě svateb, firemních večírků, oslav narozenin či jiných důvodů využívá penzion služeb brigádní síly.

5.7.3 Budoucí organizační struktura

Plánovaná rekonstrukce a výstavba soukromého pivovaru bude mít značný vliv na organizační strukturu. Provoz nově zrekonstruovaného penzionu se soukromým pivovarem a zkvalitněnou nabídkou služeb bude vyžadovat vytvoření nových pracovních pozic a rozšíření lidských zdrojů. Tím dojde ke změně současné organizační struktury. Získávání zaměstnanců není součástí tohoto investičního záměru. V rámci tohoto investičního záměru bude vytvořena potřebná organizační struktura a popis nových pracovních pozic.

Obrázek č. 7 znázorňuje potřebnou budoucí organizační strukturu po plánované rekonstrukci penzionu.

Obr. 7 Budoucí organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce

Při pohledu na obr. č. 7, který zobrazuje potřebnou organizační strukturu, lze zaznamenat určité změny ve srovnání se stávající organizační strukturou. První změnou je fakt, že pro provoz nově zrekonstruovaného penzionu s širší nabídkou služeb bude potřeba dvojnásobného počtu zaměstnanců, tj. celkem 16. Dále dojde k vytvoření nové řídící pozice pro provoz penzionu a následnému rozdělení pracovních kompetencí. Výstavba soukromého pivovaru si vyžádá vytvoření nové pracovní pozice – sládek. V neposlední řadě bude potřeba náboru lidských zdrojů v podobě číšníků a kuchařů, neboť moderní gastronomický provoz a zvýšená návštěvní kapacita si žádá početnější personální zastoupení.

5.8 LIDSKÉ ZDROJE

V úvodu této kapitoly představím hlavní projektový tým, který se bude podílet na realizaci celého projektu.

Závěr kapitoly blíže specifikuje pracovní pozice současné organizační struktury a dále pak budoucí organizační struktury.

5.8.1 Management projektu

V předchozí kapitole této práce, tj. Pozadí projektu – historie a současnost, je uveden přehled managementu projektu podílejícího se na realizaci investičního záměru.

Pro realizaci všech nezbytných kroků pro řízení projektu bude však potřeba sestavit projektový tým s jasně vymezenými kompetencemi a odpovědnostmi. Členové projektového týmu budou složeni z vlastních zdrojů zadavatele. V rámci řízení projektu by měly být stanoveny tyto pozice:

Tab. 15 Projektový tým

Funkce	Vymezení činností
Manažer projektu	koordinace přípravných prací + administrace projektu, zajištění potřebných dokumentací (územní rozhodnutí/stavební povolení), kooperace s ostatními orgány managementu projektu
Vedoucí odboru výstavby	dohled na realizaci stavby dle projektové a stavební dokumentace, kooperace s ostatními orgány managementu projektu
Vedoucí finančního odboru	účetní administrace projektu, kooperace s ostatními orgány managementu projektu

Zdroj: Vlastní práce

5.8.2 Popis pracovních pozic v současné organizační struktuře

- **Manažer penzionu**

Mezi hlavní náplň práce manažera penzionu patří zajišťování provozu, marketingu a obchodu celého penzionu.

Manažer penzionu má na starosti dohled nad dodržováním standardu kvality poskytovaných služeb, nad chodem směny, dále komunikuje přímo se zákazníky, vede tým zaměstnanců, domlouvá akce, pomáhá s ubytováním zákazníků, udržuje kontakt s dodavateli a provádí základní plánování.

Poznámka:

Administrativní práce a účetnictví zajišťuje účetní oddělení zadavatele.

- **Správce objektu**

Hlavní náplní práce správce objektu je zajištění pořádku, čistoty a údržby v daném objektu a jeho okolí. Dále pak drobné úpravy a údržba, dohled nad úklidovými pracemi, zařizování stavebních a údržbářských prací, dohled nad společnými prostory objektu atd.

- **Číšníci**

Při výkonu svého povolání obsluhuje hosty v gastronomickém zařízení. Dále zajišťuje jídelní stoly, tabule, rauty a v neposlední řadě ubytovává budoucí návštěvníky.

- **Kuchaři**

V rámci své práce připravuje a upravuje studená i teplá jídla a kontroluje chod kuchyně.

- **Úklidové práce**

Provádí běžný úklid všech pokojů na penzionu a v celém interiéru objektu.

- **Pomocná síla (brigáda)**

Dle potřeb pomáhá na pozici číšníka či pomocné síly v kuchyni na myčce nádobí.

Poznámka:

Gastronomický provoz:

Číšnici a kuchaři pracují dle rozdělení pracovních směn na tzv. krátké a dlouhé týdny. V případě provozu kuchyně je pracovní směna tvořena jedním hlavním kuchařem a pozice druhého kuchaře je vždy doplněna zaměstnancem z úklidových prací. To znamená, že zaměstnanec pro úklidové práce působí i v pozici druhého kuchaře. A to tehdy, když splní své dopolední úklidové povinnosti.

5.8.3 Popis pracovních pozic v budoucí organizační struktuře

Popis pracovních pozic:

- **Manažer marketingu a obchodu**

Náplň práce:

- reklamní a propagační činnost,
- zajišťování společenských akcí a všech náležitostí souvisejícími s nimi,
- ubytování zákazníků,
- komunikace se zákazníky (sportovní aktivity, wellness,…),
- základní plánování,
- příprava jídelního menu s šéfkuchařem.

- **Manažer provozu**

Náplň práce:

- organizace a režijní náklady,
- zajišťování lidských zdrojů (např. pomocná síla),
- harmonogram pracovních směn zaměstnanců,
- komunikace s dodavateli,

- základní administrativa,
- odpovědnost za chod restaurace a kuchyně,
- úkolování a motivace provozního personálu,
- vydávání pracovních ohodnocení,
- audit vyúčtování.

Poznámka:

Administrativní práce a vedení účetnictví v kompetenci účetního oddělení zadavatele.

- **Správce objektu**

Náplň pracovní činnosti stejná jako v rámci současné organizační struktury.

- **Sládek**

Pivovar bude obsluhován jedním sládkem, který bude mít zázemí umístěné společně s personálem gastronomického provozu. Specifikaci jeho pracovní náplně lze porozumět na základě přílohy č. 3.

- **Číšníci**

Náplň pracovní činnosti stejná jako v rámci současné organizační struktury. Navíc jen:

- vyřizování ubytování,
- vyřizování zákazníků s žádostí o sportovní aktivity, wellness, pivní služby (půjčení pípy, výdej sudů, atd.).

- **Kuchaři**

Náplň pracovní činnosti stejná jako v rámci současné organizační struktury. V rámci nového gastronomického provozu dojde ke školení o moderním pojetí gastronomie a přípravy samotných jídel od expertů z příslušného oboru. Školení zahrnuje:

- vytvoření jídelního lístku,
- cenová kalkulace jídel,
- ukázka přípravy jídel,
- zaučení kuchařů.

Cena školení u odborníků se stanovuje dle počtu položek (jídel) v jídelním lístku. Cena za položku činí 985 Kč. Vzhledem k zadavatelově představě o jídelním lístku, které by mělo zákazníkům nabídnout celkem 49 jídelních položek, bude celkový náklad na školení činit 48 265 Kč.

Poznámka:

Náklady spojené se školením budou zahrnuty do finanční stránky projektu.

- **Úklidové práce**

Náplň pracovní práce:

- běžný úklid všech pokojů na penzionu a v celém interiéru objektu,
- výpomoc v kuchyni na myčce nádobí.

- **Pomocná síla (brigáda)**

Náplň pracovní činnosti stejná jako v rámci současné organizační struktury. Navíc jen možnost výpomoci i v podobě úklidových prací.

Poznámka:

Gastronomický provoz:

Pracovní směny číšníků a kuchařů budou rozděleny na tzv. krátké a dlouhé týdny. Pracovní směna bude tvořena 2 hlavními číšníky, 3 kuchaři a pracovníkem na myčce nádobí.

5.9 IMPLEMENTACE PROJEKTU

V rámci této kapitoly bude představen časový plán jednotlivých činností pro realizaci celého projektu.

V případě, že se investor na základě prostudování této studie rozhodne pro uskutečnění plánovaného projektu, dojde k zahájení jeho prvních činností v červnu 2016.

5.9.1 Seznam jednotlivých činností projektu

- zhodnocení místa realizace projektu,
- zpracování podkladů pro získání stavebního povolení a územního rozhodnutí,
- žádost o vydání územního rozhodnutí/stavebního povolení,
- kalkulace projektu a vypracování výkazu výměr,
- marketingová soutěž,
- zajištění materiálů pro rekonstrukci,
- provedení rekonstrukce penzionu včetně výstavby soukromého pivovaru,
- vybavení interiéru,
- předání stavby,
- kolaudace stavby,
- gastronomické školení,

- zkušební provoz.

5.9.2 Určení návaznosti a doby trvání jednotlivých činností projektu

V následující tabulce je uvedena návaznost jednotlivých činností včetně jejich doby trvání.

Tab. 16 Implementace projektu

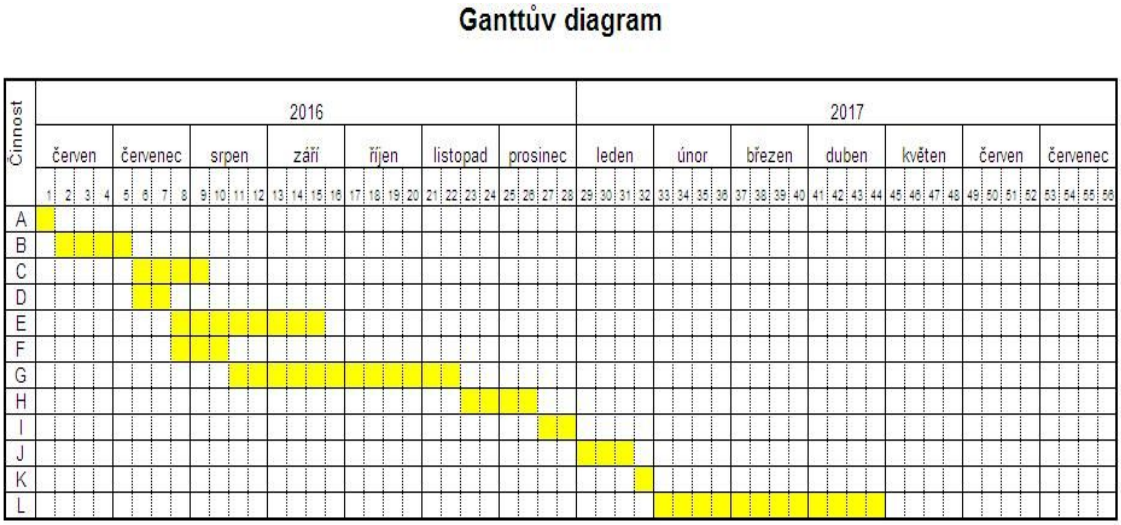
Činnost	Název činnosti	Předchozí činnost	Doba trvání (v týdnech)
A	Zhodnocení místa realizace projektu	žádná	1
B	Zpracování podkladů pro získání stavební povolení a územního rozhodnutí	A	4
C	Žádost o vydání územního rozhodnutí/stavebního povolení	B	4
D	Kalkulace projektu a vypracování výkazu výměr	B	2
E	Marketingová soutěž	D	8
F	Zajištění materiálů pro rekonstrukci	D	3
G	Provedení rekonstrukce penzionu včetně výstavby soukromého pivovaru	F,C	12
H	Vybavení interiéru	G	4
I	Předání stavby	H	2
J	Kolaudace stavby	I	3
K	Gastronomické školení	J	1
L	Zkušební provoz	K,E	12

Zdroj: Vlastní práce

Ganttův diagram

Pro zapsání časového plánu projektu byl vytvořen Ganttův diagram.

Obr. 8 Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní práce

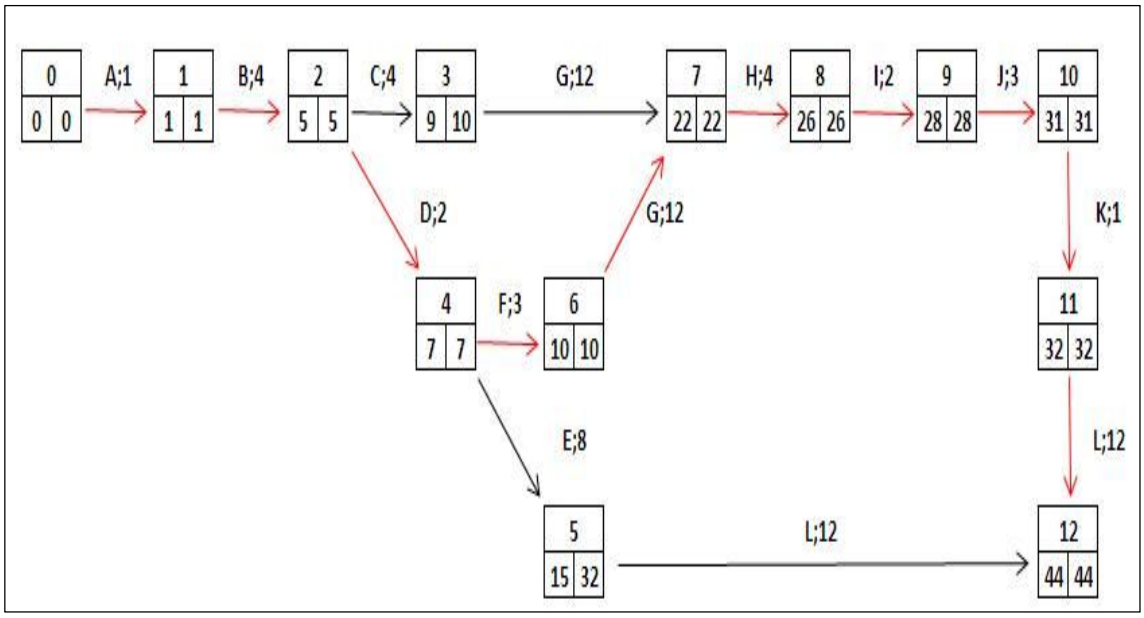
Z obrázku č. 8 (viz výše), který představuje časový plán celého projektu, prostřednictvím Ganttova diagramu vyplývá, že celková doba trvání projektu je 44 týdnů. Zahájení prvních činností projektu je naplánováno na začátek měsíce června 2016. K ukončení projektu by mělo dojít na konci měsíce dubna 2017.

Pro jasnější přehlednost je Ganttův diagram uveden ve větším měřítku v příloze č. 9.

5.9.3 Síťový graf – kritická cesta projektu

Pro zjištění těch činností projektu, které nemají žádnou časovou rezervu, byl vytvořen síťový graf (viz níže). Tento síťový graf umožňuje zachytit kritickou cestu projektu, která je zřetelná na první pohled.

Obr. 9 Síťový graf



Zdroj: Vlastní práce

Ze síťového grafu vyplývá, že celková doba trvání projektu činí 44 týdnů. Stejně je tomu i v případě Ganttova diagramu (viz výše).

V příloze č. 10 je uvedena zpracovaná verze síťového grafu pomocí programu MS Project 2003.

5.10 FINANČNÍ STRÁNKA PROJEKTU

V závěrečné kapitole této práce představím zpracovanou finančně-ekonomickou analýzu investičního projektu. Posouzení finanční stránky daného investičního záměru patří mezi nejdůležitější části celé studie.

5.10.1 Určení celkové výše investičního záměru

Před posouzením každého investičního záměru je potřeba provést několik dílčích kroků, které povedou k jeho naplnění. Jedním z nich je stanovení celkové výše investice. Pro její stanovení je nutné si představit náklady na jednotlivé položky investičního projektu. Pro účely této diplomové práce byl na základě spolupráce s investorem vypracován nabídkový rozpočet celé rekonstrukce penzionu, který je uveden v příloze č. 11. Z daného nabídkové rozpočtu rekonstrukce vyplývají následující údaje:

- **Cena celkem bez DPH** 18 672 635 Kč
- **DPH 21 %** 3 921 253 Kč
- **Cena celkem s DPH** 22 593 888 Kč

Poznámka:

Na základě finanční situace investora bude daný podnikatelský záměr financován z vlastních zdrojů.

5.10.2 Stanovení cash-flow projektu

Pro výpočet cash-flow projektu je potřeba určit veškeré provozní výdaje.

Na druhou stranu je také potřeba formulovat očekávané příjmy. Na základě konzultace se současným provozním manažerem penzionu byly vytvořeny tabulky znázorňující měsíční výše příjmů penzionu za jednotlivé sekce služeb (viz níže) a tím zároveň získán přehled o roční výši tržeb stávajícího penzionu. Tato data budou využita pro stanovení plánovaných příjmů v následujících obdobích.

Výdaje projektu

Pro zobrazení veškerých výdajů spojených s plánovaným investičním záměrem byla vytvořena následující tabulka.

Tab. 17 Výdaje projektu

Druh výdaje	Četnost	Výdaj v Kč
výdaje na elektrickou energii	měsíčně od ledna 2017	dle tab. 6
provozní výdaje	měsíčně od února 2017	dle tab. 10
režijní náklady	dle tab. 14	dle tab. 14

Zdroj: Vlastní práce

S nově zrekonstruovaným penzionem vznikají nové výdaje. V rámci výdajů na elektrickou energii dojde k navýšení finanční náročnosti vzhledem k plánované dostavbě disponující soukromým minipivovarem a novými prostory, vybudování

wellness, jezírka a dalších atributů, které rekonstrukce přinese a zároveň zvýší výdaje na elektrickou energii, které bude placena formou měsíčních záloh.

Další změny nastanou u běžných provozních výdajů, které budou placeny měsíčně. Navýšení tohoto typu výdajů souvisí s rozšířenou nabídkou služeb, kterou bude penzion po rekonstrukci nabízet. Jedná se zejména o výdaje spojené s provozem soukromého minipivovaru a wellness (propagační materiály, reklamní předměty, drobné nákupy, nečekané výdaje na opravy údržbu,…).

Nejvíc změn však zaznamená poslední skupina výdajů, kterou jsou režijní náklady. Důvody jejich navýšení blíže specifikuje tab. 14, která je součástí této práce. Za hlavní důvody lze považovat zvýšení počtu lidských zdrojů, náročnost elektrické energie a provoz minipivovaru.

V plánovaných výdajích, které jsou součástí zpracovaného cash-flow projektu (viz tab. 21), dochází k jejich určitému růstu z toho důvodu, že bereme v úvahu některé důležité faktory. Těmi jsou elektrická energie a pracovní síla. V dnešní době nelze jednoznačně určit, jak se bude v budoucnu měnit cena energie. Z tohoto důvodu byla zohledněna spíše pesimistická varianta počítající s meziročním růstem cen elektrické energie o 1 %. Dalším faktorem majícím vliv na měnící se výši plánovaných výdajů je pracovní síla. V současnosti stále více dochází k projevující se snaze v podobě tlaku na zvýšení platů ze strany lidských zdrojů. Vysvětlením může být např. fakt, že se všeobecně hospodářství daří. Pro většinu podnikatelů představují zaměstnanci základ jejich úspěchu. Určitou roli hraje také místo podnikání, kvalita pracovní síly, konkurence a další výdaje spojené se zaměstnanci (školení, atd.). Vzhledem k těmto tvrzením byl do plánovaných výdajů započítán faktor v podobě meziročního růstu čistých mzdových nákladů o 2,5 %.

Příjmy projektu

Vzhledem k tomu, ve kterém podnikatelském prostředí se investor nachází a chce rozšiřovat své služby, je velice obtížné definovat analýzu budoucí poptávky. Dále je důležité zmínit rozmanitost nabízených služeb a z nich vyplývajících příjmů. Nelze tedy jednoznačně předpokládat, který typ poskytovaných služeb (restaurace, wellness, společenské akce, pivovar, …) bude dosahovat největších tržeb.

Z těchto důvodů jsem se rozhodl vycházet z konzultací s provozním stávajícího penzionu a získaných záznamů o ročních tržbách za jednotlivé sekce služeb a pokusil se

stanovit vývoj příjmů (viz níže výpočet cash-flow) v dalších letech dle zadavatelovy představy o meziročním růstu tržeb o 18 %.

Následující tabulky č. 18 a 19 znázorňují výše měsíčních příjmů za jednotlivé sekce.

Tab. 18 Měsíční příjmy – 2013

2013					
Měsíc	Celkové příjmy	Nápoje	Kuchyň	Ubytování	Ostatní
leden	222 736 Kč	60 300 Kč	134 527 Kč	23 089 Kč	4 820 Kč
únor	219 352 Kč	74 545 Kč	101 966 Kč	34 450 Kč	8 392 Kč
březen	296 400 Kč	116 609 Kč	122 701 Kč	50 230 Kč	6 860 Kč
duben	381 168 Kč	103 628 Kč	218 965 Kč	50 307 Kč	8 269 Kč
květen	512 335 Kč	120 016 Kč	280 993 Kč	99 845 Kč	11 481 Kč
červen	692 218 Kč	215 869 Kč	369 783 Kč	97 978 Kč	8 588 Kč
červenec	677 219 Kč	235 733 Kč	340 745 Kč	90 721 Kč	10 020 Kč
srpen	746 969 Kč	231 670 Kč	385 922 Kč	111 585 Kč	17 793 Kč
září	614 022 Kč	176 440 Kč	307 039 Kč	119 701 Kč	10 843 Kč
říjen	558 708 Kč	163 923 Kč	265 398 Kč	114 172 Kč	15 216 Kč
listopad	500 799 Kč	151 426 Kč	243 480 Kč	97 958 Kč	7 935 Kč
prosinec	516 340 Kč	199 225 Kč	236 646 Kč	72 927 Kč	7 543 Kč
Celkem	5 938 265 Kč	1 849 383 Kč	3 008 162 Kč	962 962 Kč	117 759 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 19 Měsíční příjmy – 2014

2014					
Měsíc	Celkové příjmy	Nápoje	Kuchyň	Ubytování	Ostatní
leden	249 236 Kč	74 300 Kč	144 527 Kč	25 089 Kč	5 320 Kč
únor	232 952 Kč	65 545 Kč	125 466 Kč	34 050 Kč	7 892 Kč
březen	368 067 Kč	101 609 Kč	182 701 Kč	75 230 Kč	8 527 Kč
duben	391 668 Kč	113 628 Kč	213 965 Kč	55 307 Kč	8 769 Kč
květen	535 835 Kč	123 516 Kč	280 993 Kč	117 845 Kč	13 481 Kč
červen	712 316 Kč	219 869 Kč	379 783 Kč	101 978 Kč	10 686 Kč
červenec	707 219 Kč	240 233 Kč	358 245 Kč	93 721 Kč	15 020 Kč
srpen	717 469 Kč	233 670 Kč	350 422 Kč	113 585 Kč	19 793 Kč
září	559 970 Kč	173 440 Kč	250 039 Kč	121 701 Kč	14 790 Kč
říjen	568 208 Kč	165 923 Kč	268 398 Kč	117 672 Kč	16 216 Kč
listopad	509 549 Kč	152 926 Kč	248 480 Kč	99 458 Kč	8 685 Kč
prosinec	542 658 Kč	217 725 Kč	241 646 Kč	74 927 Kč	8 361 Kč
Celkem	6 095 145 Kč	1 882 383 Kč	3 044 662 Kč	1 030 562 Kč	137 539 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Rozdělení kategorií:

- nápoje – příjmy z prodeje nápojů
- kuchyň – příjmy z prodeje jídla
- ubytování – příjmy z prodeje ubytovacích služeb
- ostatní – příjmy z prodeje sportovních služeb, výzdoby společenských akcí apod.

Poznámka:

Příjmy z pořádání společenských akcí (svatby, narozeninové oslavy, firemní večírky, školení,…) se rozdělují do jednotlivých kategorií – nápoje, kuchyň (rauty,…), ubytování, ostatní (výzdoby,…).

Z tabulek o měsíčních výších příjmů v letech 2013 – 2014 vyplývá, že v roce 2013 představovala výše celkových ročních příjmů částku **5 938 265 Kč** a v roce 2014 částku **6 095 145 Kč.** Z daného vyplývá, že byl zaznamenán nárůst o **2, 57 %.** Jak již bylo zmíněno výše, po plánované rekonstrukci penzionu investorova představa o meziročním růstu celkových příjmů činí 18 %.

Dosažení předpokládaného meziročního růstu příjmů o 18 % lze na základě těchto faktorů:

- vybudování minipivovaru – prodej piv a pivního sortimentu,
- rozšířené nabídky služeb,
- zvýšeného počtu zákazníků,
- kvalitní nabídky stravování,
- zkvalitnění prostředí pro pořádání společenských akcí,
- většího počtu společenských akcí (svatby, firemní školení, večírky, oslavy, …).

Prognóza příjmů v roce 2015

Pro představu, zda meziroční růst celkových příjmů v období 2014 – 2015 dosáhne stejného nárůstu, tedy o zhruba 2, 57 %, stejně jak tomu bylo v předchozím období, poslouží následující tabulka č. 20. Z časových důvodů spojených se zpracováním této studie tabulka č. 20 znázorňuje výše celkových příjmů pouze do konce měsíce října 2015.

Tab. 20 Měsíční příjmy – 2015

2015					
Měsíc	Celkové příjmy	Nápoje	Kuchyň	Ubytování	Ostatní
leden	266 736 Kč	79 300 Kč	155 027 Kč	26 589 Kč	5 820 Kč
únor	243 152 Kč	71 545 Kč	128 966 Kč	34 550 Kč	8 092 Kč
březen	398 400 Kč	117 109 Kč	192 201 Kč	79 730 Kč	9 360 Kč
duben	466 468 Kč	128 628 Kč	239 965 Kč	88 307 Kč	9 569 Kč
květen	538 935 Kč	124 016 Kč	282 493 Kč	118 345 Kč	14 081 Kč
červen	715 483 Kč	220 369 Kč	380 283 Kč	103 978 Kč	10 853 Kč
červenec	715 719 Kč	243 233 Kč	362 245 Kč	94 721 Kč	15 520 Kč
srpen	719 494 Kč	234 670 Kč	350 922 Kč	114 085 Kč	19 818 Kč
září	561 503 Kč	173 940 Kč	250 539 Kč	122 201 Kč	14 823 Kč
říjen	569 375 Kč	166 423 Kč	268 898 Kč	118 172 Kč	15 883 Kč
listopad	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
prosinec	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkem	5 195 264 Kč	1 559 232 Kč	2 611 537 Kč	900 677 Kč	123 818 Kč

Zdroj: Vlastní práce

Z dané tabulky je patrné, že celkové příjmy v období leden 2015 – říjen 2015 představují částku **5 195 264 Kč.** V období leden 2014 – říjen 2014 byla výše celkových příjmů **5 042 939 Kč,** tj. o 152 325 Kč méně.

Lze tedy předpokládat, že výše příjmů ve zbylých měsících roku 2015 (listopad, prosinec) dosáhne takových hodnot jako v minulém roce a tím i zároveň meziroční růst celkových příjmů bude vykazovat podobný nárůst.

Cash-flow

Vzhledem k výše uvedeným výdajům a příjmům investičního záměru lze cash-flow stanovit způsobem, který je uveden dále v této studii.

Tab. 21 Roční cash-flow projektu

Rok	Výdaje (v Kč)	Příjmy (v Kč)	Cash-flow (v Kč)
2016	0,00	0,00	0,00
2017	11 667 416,33	6 251 790,00	-5 415 626,33
2018	12 767 242,05	7 377 112,20	-5 390 129,85
2019	12 881 915,28	8 704 992,40	-4 176 922,88
2020	12 999 349,65	10 271 891,03	-2 727 458,62
2021	13 119 612,42	12 120 831,42	-998 781,00
2022	13 242 772,55	14 302 581,08	1 059 808,53
2023	13 368 903,91	16 877 045,67	3 508 141,76
2024	13 498 078,93	19 914 913,89	6 416 834,96
2025	13 630 371,86	23 499 598,39	9 869 226,53
2026	13 650 858,82	27 729 526,10	14 078 667,28
2027	13 786 746,06	32 720 840,80	18 934 094,74
2028	13 925 916,57	38 610 592,14	24 684 675,57
2029	14 068 450,55	45 560 498,73	31 492 048,18
2030	14 214 430,16	53 761 388,50	39 546 958,34

Zdroj: Vlastní práce

Poznámka:

Celkové příjmy v roce 2017:

Průměrné příjmy za měsíce leden v období 2013 – 2015 – činily dle předchozích tabulek 246 236 Kč. V lednu 2017 nebudou vykazovány žádné příjmy, z důvodu, že nově zrekonstruovaný penzion bude zákazníkům zpřístupněn až od února tohoto roku. Lze předpokládat, že v měsíci únoru 2017 by mohly příjmy dosáhnout takové hodnoty, která by představovala součet průměrných příjmů za dva měsíce v předchozích letech (leden, únor). Tuto situaci lze očekávat vzhledem k otevření nově zrekonstruovaného penzionu a prvotní zákaznické „zvědavosti", která by nahradila nulové příjmy za leden 2017. Výchozí hodnotou pro stanovení výše celkových příjmů na konci roku 2017 byl rok 2015 a částka celkových příjmů, která byla 6 095 145 Kč a očekávaný průměrný nárůst o zhruba 2, 57%, tj. 6 251 790 Kč.

Výdaje:

- *meziroční růst cen elektrické energie – 1 %*
- *meziroční růst čistých mzdových nákladů – 2,5 %*

Pro ekonomické vyhodnocení efektivity daného investičního záměru je zásadním bodem výpočet ročního cash-flow.

5.10.3 Finančně- ekonomické vyhodnocení

Jedním z hlavních důvodů zpracovávání studií proveditelnosti je zjištění ekonomické výhodnosti dané investice. Finančně – ekonomické vyhodnocení jsem provedl prostřednictvím dvou základních ukazatelů.

Těmi ukazateli jsou:

- čistá současná hodnota,
- vnitřní výnosové procento.

Čistá současná hodnota

Klíčovým bodem pro stanovení čisté současné hodnoty je určení roční diskontní sazby. Stanovení diskontní sazby je velmi náročné a ve většině případů probíhá na základě odborných odhadů a kalkulací.

Vzhledem k plánovanému meziročnímu růstu příjmů o 18 % dle investorovy představy byla stanovena roční diskontní sazba ve výši 11 % na základě konzultace s bankovním poradcem.

Stanovením roční diskontní sazby lze vypočítat diskontované roční cash-flow. Zohlednění situace, která byla uvedena dříve, tedy že stávající penzion získal investor do svého vlastnictví na základě koupě v roce 2015, a tudíž již pořízení dlouhodobého hmotného majetku odepisuje, je v rámci tohoto investičního záměru zcela bezpředmětné.

Tab. 22 Diskontované cash-flow projektu

Rok	Cash-flow (v Kč)	Diskontované cash-flow (v Kč)
2016	0,00	0,00
2017	-5 415 626,33	-4 395 443,82
2018	-5 390 129,85	-3 941 216,49
2019	-4 176 922,88	-2 751 468,48
2020	-2 727 458,62	-1 618 613,94
2021	-998 781,00	-533 989,11
2022	1 059 808,53	510 465,69
2023	3 508 141,76	1 522 275,66
2024	6 416 834,96	2 508 499,74
2025	9 869 226,53	3 475 788,40
2026	14 078 667,28	4 466 926,21
2027	18 934 094,74	5 412 137,23
2028	24 684 675,57	6 356 655,85
2029	31 492 048,18	7 305 992,20
2030	39 546 958,34	8 265 486,19
Celkem		**26 583 495,35**

Zdroj: Vlastní práce

Dále bude stanovena celková hodnota diskontovaného cash-flow dosazena do jednoduchého vzorce pro výpočet ČSH.

$$\text{ČSH} = -\text{I} + \sum_{t=1}^{n} \frac{\text{CF}_t}{(1+\text{i})^t}$$

ČSH = - 22 593 888 + 26 583 495

ČSH = 3 989 607

Vnitřní výnosové procento

Výpočetní vzorec pro vnitřní výnosové procento, který je uveden níže, vyžaduje takové hodnoty, při kterých je ČSH kladná, a naopak, kdy je záporná. Vnitřní výnosové procento představuje hodnotu, při které je čistá současná hodnota rovna nula.

Při rozhodováních, zda daný projekt realizovat či nikoliv, je obecnou pomůckou právě ukazatel vnitřního výnosového procenta, neboť je-li jeho hodnota větší než nula, pak by měl být daný projekt realizován. Obecně se udává, že za přijatelný projekt lze považovat ten, jehož vnitřní výnosové procento je vyšší než diskontní sazba či očekávaná výnosnost projektu.

Postup pro výpočet vnitřního výnosového procenta:

$$\text{VVP} = \text{i}_\text{n} + \frac{\text{ČSH}_\text{n}}{\text{ČSH}_\text{n} + |\text{ČSH}_\text{v}|} * (\text{i}_\text{v} - \text{i}_\text{n})$$

- **Diskontní sazba 13 %**⇨ČSH záporná
- **Diskontní sazba 11 %**⇨ČSH kladná
- **ČSH (i = 13 %)**⇨- 3 187 805,53
- **ČSH (i = 11 %)**⇨3 989 607,35

$$\text{VVP} = 0{,}11 + \left(\frac{3\ 989\ 607{,}35}{3\ 989\ 607{,}35 - (-3\ 187\ 805{,}53)}\right) * (0{,}13 - 0{,}11)$$

VVP ≐ 0,1205 = 12,05 %

Dílčí závěr k finančně - ekonomickému vyhodnocení:

Veškeré diskontní metody – čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento, které byly v rámci této finanční analýzy zjišťovány, poskytují kladné výsledky. Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že z finančně - ekonomického hlediska je tento projekt přijatelný.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracování studie proveditelnosti pro daný investiční záměr zadavatele a zároveň zhodnocení jeho efektivity. V rámci této práce došlo ke splnění zadaného cíle.

Diplomová práce je koncipována do dvou hlavních částí. Na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsem se nejdříve obecně zaměřil na samotné projektové řízení a vše, co s ním souvisí. Vysvětlil jsem, co všechno lze vůbec za projekt považovat, jaké jsou druhy projektů, proces řízení projektů a v neposlední řadě jejich rizika a možnosti financování. Dále jsem představil jednotlivé fáze investičních projektů a v samotném závěru teoretické části jsem blíže popsal obecný postup zpracování studie proveditelnosti prostřednictvím jednotlivých kapitol. Na základě zpracovaného teoretického postupu studie proveditelnosti jsem v praktické části tento postup aplikoval na vypracování studie pro konkrétní investiční záměr.

Úvod praktické části jsem zahájil základní charakteristikou plánovaného projektu. Ta vytvořila jednoduchý a rychlý přehled informací týkajících se budoucích představ o vývoji projektu a projektu samotném. V závěru této kapitoly je uvedena bližší specifikace stávajícího stavu, která je podložena vlastní pořízenou fotodokumentací nacházející se v příloze této studie.

Dále jsem zmínil zadavatele investičního záměru společnost GONENER, s. r. o. prostřednictvím jeho historie, poslání, vize a organizační struktury. Tato kapitola je zakončena specifikací konkrétního investičního záměru. V následujících kapitolách jsem se zabýval pouze praktickým provedením studie proveditelnosti.

Nejprve jsem vytvořil popis celého projektu. Ten zahrnuje představení investora projektu a zpracovatele studie proveditelnosti. Dále jsem poskytl základní identifikační údaje projektu, blíže popsal celý projekt a stanovil cíl, kterého má být dosaženo na základě realizace investičního záměru. Závěr této kapitoly poskytuje pohled na historii projektu, současný stav a význam určitých podkladů, které mohou mít zásadní vliv při rozhodování o realizaci projektu. Závěrem vyplývajícím z této kapitoly je určení představ, které má investor o daném projektu.

Vzhledem k investorovým budoucím představám jsem zpracoval kapitolu nesoucí název – analýza trhu a marketing. V rámci této kapitoly jsem vytvořil přehled potencionální cílové skupiny zákazníků, kterou by daná realizace měla oslovit. Dále

jsem zdůraznil význam propagace plánovaného investičního záměru a představil jednotlivé komunikační nástroje, které je nutné realizovat a díky kterým by se plánovaný projekt měl dostat do povědomí široké veřejnosti. Nedílnou součástí této kapitoly je zpracovaná SWOT analýza informující o silných a slabých stránkách, příležitostech a potencionálních hrozbách daného investičního záměru. Dále pak popis plánovaného konceptu v podobě minipivovaru a budoucího potenciálu projektu. Ústředním cílem této kapitoly bylo vypracování analýzy konkurence, která měla zadavateli poskytnout informace o konkurenčním prostředí. Na základě zjištěných informací by se zadavatel dozvěděl řadu důležitých zjištění, jako např. jaká by byla šance na získání silné pozice na trhu, jak vysokých kvalit dosahuje konkurence, zda má smysl projekt realizovat a kdo by pro něj případně představoval největší konkurenci. Provedená analýza ukázala, že v dané lokalitě se nachází pouze jeden konkurent, který splňuje v několika bodech určité parametry dle zadavatelových představ o moderním pojetí penzionu. Případná realizace investičního záměru by měla tohoto hlavního konkurenta předčít hned v několika směrech.

Další kapitola byla věnována formulování systému vstupních energií a materiálů do plánovaného projektu. Zde se jednalo především o definování spotřeby elektrické energie, potřeby vody a materiálových vstupů. Z důvodu, že se jedná o již fungující penzion, a v případě, že by se investor rozhodl pro plánovanou realizaci projektu, tak by u těchto položek nastaly určité změny, které jsou uvedeny v této studii. Data zjištěná na základě konzultací se stávajícím manažerem penzionu byla velmi důležitá pro stanovení výpočtu ekonomické efektivity investičního záměru.

Následující kapitola přiblížila polohu a potenciál místa plánované realizace projektu, ale také specifikovala zákonné povinnosti pro splnění stavebních podmínek a dodržování podmínek z hlediska ochrany přírody a krajiny. Součástí této kapitoly bylo provedení analýzy cestovního ruchu v České republice a Středočeském kraji. Tato analýza měla poskytnout informace týkající se zájmu o využívání ubytovacích služeb. Výsledek analýzy ukázal řadu zajímavých zjištění v podobě rostoucího zájmu zákazníků o využívání tohoto druhu služby, úbytku těchto zařízení a potenciálu spočívajícího v přilákání většího počtu nerezidentů.

V další kapitole jsem se zaměřil přímo na daný projekt z hlediska jeho technického řešení. Tato kapitola obsahuje popis plánovaných prací a změn v rámci

rekonstrukce, které nastanou v případě realizace projektu. V závěru je uveden přehled znázorňující dispozice projektu před a po jeho rekonstrukci.

Součástí této kapitoly jsou také pro lepší představu názorná schémata zachycující plánované změny.

Na základě již zmíněných konzultací se stávajícím manažerem penzionu a vypracovaných odborných zpráv jsem se v další kapitole věnoval stanovení výše celkových režijních nákladů, které by v případě realizace projektu představovaly velmi významnou položku nezbytnou pro provoz nově zrekonstruovaného penzionu. Dále jsem zpracoval schémata, která znázorňují změny v organizační struktuře z hlediska počtu lidských zdrojů.

V návaznosti na předchozí kapitolu jsem v další detailně popsal stávající a budoucí náplň jednotlivých pracovních pozic v organizačních strukturách. Dále jsem stanovil potřebu v podobě projektového týmu pro realizaci všech nezbytných kroků pro řízení celého projektu.

V další kapitole označené jako implementace projektu jsem stanovil seznam jednotlivých činností projektu, určil jejich návaznosti a doby trvání. V samotném závěru jsem vypracoval časový plán a stanovil kritickou cestu projektu pomocí síťového grafu. Dále jsem sestavil časový plán pomocí počítačového programu MS Project 2003, který je uveden v příloze této studie.

Po stanovení veškerých nákladů spojených s plánovaným projektem a dále jeho provozem jsem zpracoval finančně – ekonomickou analýzu daného investičního záměru.

Vzhledem k již fungujícímu penzionu jsem na základě konzultací se stávajícím manažerem penzionu a odborných odhadových studií mohl stanovit předpokládané provozní náklady a dále dle investorových představ očekávané výnosy. Tato získaná data byla nezbytným krokem pro zpracování cash-flow pro tento projekt. Zároveň stanovené cash-flow projektu bylo důležitým podkladem pro ekonomické zhodnocení celého investičního záměru.

Pro vypracování finančně – ekonomické analýzy jsem si vybral dva ekonomické ukazatele – čistou současnou hodnotu a vnitřní výnosové procento. Čistá současná hodnota vykazuje výslednou kladnou hodnotu, což znamená, že tento projekt lze považovat za ekonomicky přijatelný.

Určitou roli při rozhodováních, zda daný projekt realizovat či nikoliv, hraje ukazatel vnitřního výnosového procenta, protože dosahuje-li hodnoty větší než nula, měl by být projekt realizován. U tohoto projektu je výsledek vnitřního výnosového procenta daleko větší než nula, což přispívá k rozhodnutí pro přijetí realizace.

První kapitola dle postupu zpracování studie proveditelnosti představuje – shrnutí a závěry. Tuto kapitolu jsem zpracovával až v závěru celé této práce z důvodu ujasnění si všech závěrů vyplývajících z této studie. V rámci této kapitoly jsem projekt vyhodnotil z hlediska finančních a nefinančních přínosů. Z finančního hlediska vychází tento projekt jako rentabilní, neboť vypočtené ekonomické ukazatele dosahují kladných hodnot. Z druhé stránky, tedy nefinanční, tento projekt nabízí určitou řadu přínosů, které mohou mít v budoucnu na celou společnost pozitivní dopady. Veškerá tato zjištění by měl zadavatel vzít v úvahu při rozhodování o realizaci projektu.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

1. FOTR, J., SOUČEK, I.: *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, 1. vydání, Grada Publishing, Praha, 2005, 356 stran, ISBN 80-247-0939-2
2. FREIBERG, František. *Financování podniku*, 1. vydání, ČVUT, Praha, 2007, 182 stran, ISBN 978-80-01-03636-5
3. MATĚJKA, V., a kol: *Management projektů spojených s výstavbou*, 1. vydání, IC ČKAIT, Praha, 2001, 212 stran, ISBN 80-86364-56-9
4. ROSENAU, M. D.: *Řízení projektů*, 3. vydání, Computer Press, Brno, 2010, 344 stran, ISBN 978-80-251-1506-0
5. TETŘEVOVÁ, L.: *Financování projektů*, 1. vydání, Professional Publishing, Praha, 2006, 182 stran, ISBN 80-86946-09-6
6. VALACH, J., a kol: *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*, 1. vydání, Ekopress, Praha, 2001, 447 stran, ISBN 80-86119-38-6
7. VALACH, J., *Finanční řízení podniku*, 2. vydání, Ekopress, Praha, 1999, 324 stran, ISBN 80-86119-21-1
8. VYTLAČIL, D.: *Projektové řízení a řízení projektů*, 1. vydání, ČVUT, Praha 2008, 142 stran, ISBN 978-80-01-04001-0

Internetové zdroje

1. Poloha města Dobříš. In: *Mapy.cz* [online]. [cit. 14.12.2015]. Dostupné z:

   http://mapy.cz/zakladni?x=14.1872388&y=49.8106929&z=11&source=muni&id=4320

2. Poloha obce Obořiště. In: *Mapy.cz* [online]. [cit. 14.12.2015]. Dostupné z: http://mapy.cz/zakladni?x=14.1217527&y=49.7376209&z=12&source=muni&id=4032

3. Zákon o územním plánování a stavebním řádu. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj* [on-line]. [cit. 14.12.2015]. Dostupné z:

   http://www.mmr.cz/getmedia/dd1ceac5-2cd3-4aaf-8cbb-8913e735c2b3/SZ_232

Seznam obrázků

Obr. 1 Příklady faktorů ovlivňující rizika projektů
Obr. 2 Organizační struktura (včetně legendy)
Obr. 3 Systém vstupních energií
Obr. 4 Poloha města Dobříš
Obr. 5 Poloha obce Obořiště
Obr. 6 Současná organizační struktura
Obr. 7 Budoucí organizační struktura
Obr. 8 Ganttův diagram
Obr. 9 Síťový graf
Obr. 10 Penzion (1)
Obr. 11 Penzion (2)
Obr. 12 Příjezd k penzionu
Obr. 13 Zadní část objektu
Obr. 14 Pohled na tenisový kurt
Obr. 15 Historická část objektu
Obr. 16 Střecha a okna objektu
Obr. 17 Restaurace
Obr. 18 Proces výroby piva
Obr. 19 Implementace projektu (2)
Obr. 20 Síťový graf projektu

Seznam grafů

Graf 1 Počet ubytovacích zařízení v ČR
Graf 2 Počet ubytovacích zařízení v Středočeském kraji
Graf 3 Návštěvnost v ubytovacích zařízeních v České republice
Graf 4 Návštěvnost v ubytovacích zařízeních v Středočeském kraji

Seznam tabulek

Tab. 1 Charakteristika objektu
Tab. 2 SWOT analýza
Tab. 3 Pivní sortiment
Tab. 4 Plánovaný prodej piva
Tab. 5 Náklady na spotřebu elektrické energie
Tab. 6 Náklady na spotřebu elektrické energie v období 2016 – 2030
Tab. 7 Rozbor kvality vody
Tab. 8 Čistička odpadních vod
Tab. 9 Potřeba vody (při plném provozu)
Tab. 10 Provozní náklady
Tab. 11 Stavební pozemky
Tab. 12 Stávající penzion
Tab. 13 Penzion po rekonstrukci
Tab. 14 Režijní náklady
Tab. 15 Projektový tým
Tab. 16 Implementace projektu
Tab. 17 Výdaje projektu
Tab. 18 Měsíční příjmy – 2013
Tab. 19 Měsíční příjmy – 2014
Tab. 20 Měsíční příjmy – 2015
Tab. 21 Roční cash-flow projektu
Tab. 22 Diskontní cash-flow projektu
Tab. 23 Penzion Pod Archmankou
Tab. 24 Penzion Jindřichův Mlýn
Tab. 25 Hodnocení – Penzion Jindřichův Mlýn
Tab. 26 Penzion Maruška
Tab. 27 Hodnocení – Penzion Maruška
Tab. 28 Restaurace a penzion Marjána
Tab. 29 Hodnocení – Restaurace a penzion Marjána
Tab. 30 Restaurace a penzion U Kašných
Tab. 31 Hodnocení – Restaurace a penzion U Kašných
Tab. 32 Rezidence Holšín

Tab. 33 Hodnocení – Rezidence Holšín

Seznam příloh

Příloha 1 – Hlavní části objektu

Příloha 2 – Fotodokumentace stávajícího stavu objektu

Příloha 3 – Výrobní proces piva

Příloha 4 – Analýza konkurence

Příloha 5 – Cestovní ruch v České republice a Středočeském kraji

Příloha 6 – Schéma 1

Příloha 7 – Schéma 2

Příloha 8 – Schéma 3

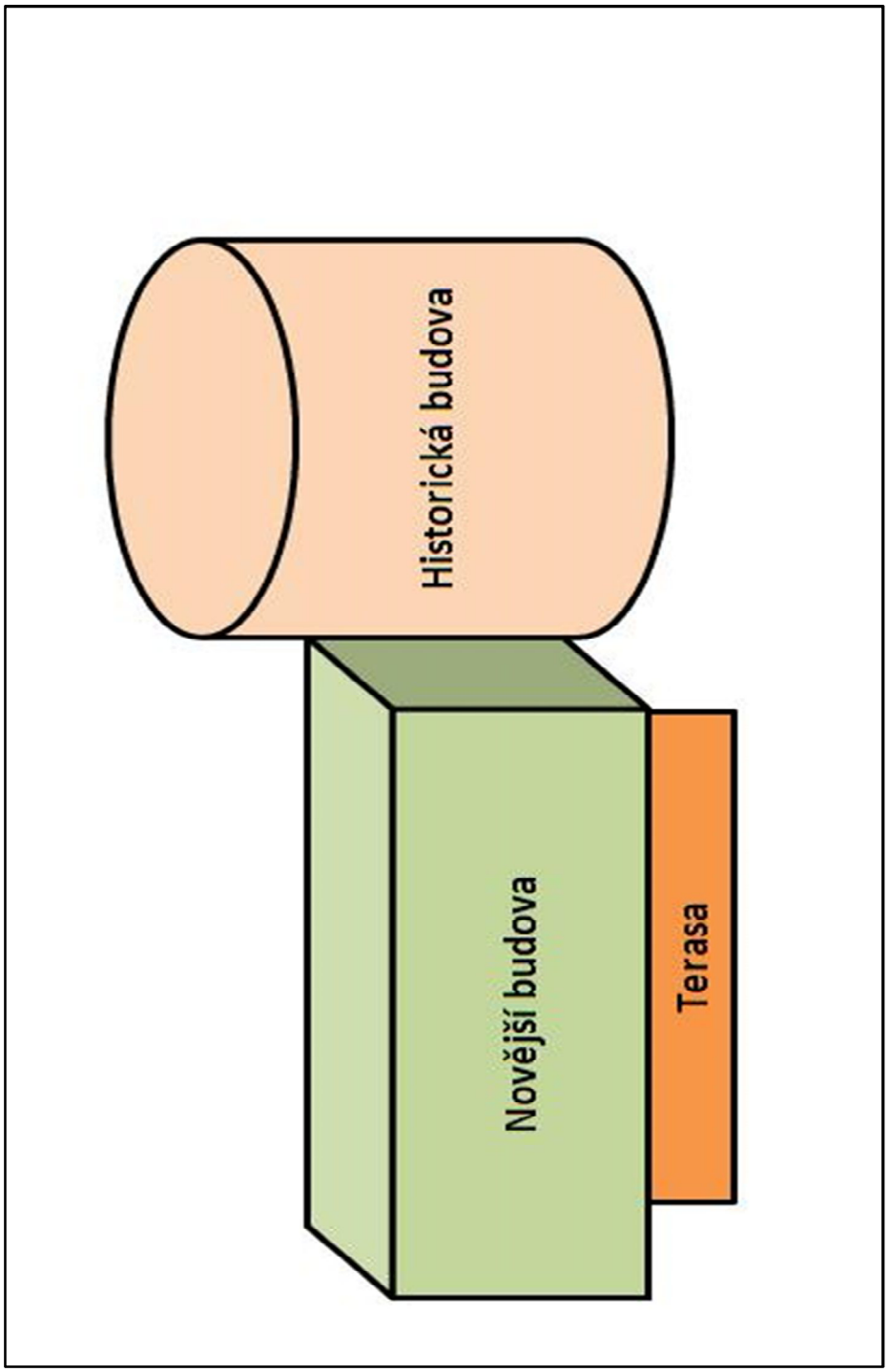
Příloha 9 – Ganttův diagram

Příloha 10 – Síťový graf MS Project 2003

Příloha 11 – Nabídkový rozpočet

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Hlavní části objektu



Zdroj: Vlastní práce

Příloha 2 – Fotodokumentace stávajícího stavu objektu

Obr. 10 Penzion (1)

Obr. 11 Penzion (2)

Obr. 12 Příjezd k penzionu

Obr. 13 Zadní část objektu

Obr. 14 Pohled na tenisový kurt

Obr. 15 Historická část objektu

Obr. 16 Střecha a okna objektu

Obr. 17 Restaurace

Zdroj: Vlastní práce

Příloha 3 – Výrobní proces piva

Společnost GONENER, s. r. o. plánuje výstavbu soukromého pivovaru, který by měl na základě svých dispozic vyrobit 1 000 hektolitrů (100 tanků) za rok. Dodavatelem chmelového produktu nezbytného pro výrobu piva by měl být Chmelařský institut s. r. o., Žatec, který je udržovatelem a držitelem šlechtitelských práv všech českých odrůd chmele. Další surovinou potřebnou pro výrobu piva jsou pivovarské kvasnice, které společnost plánuje odebírat z protivínského pivovaru Platan.

Společnost GONENER, s. r. o. plánuje nabízet svým zákazníkům nefiltrovaná a nepasterizovaná piva, která jsou mnohem kvalitnější z důvodu své omezené lhůty spotřeby.

Suroviny potřebné pro výrobu piva:

- Chmelový produkt

  Nákup chmelového produktu v granulovém typu z ekonomického důvodu.
- Slad

  Základem bude plzeňský slad.
- Barvicí slady, karamelové slady, pšeničné slady a různé další slady na výrobu speciálních typů piv. Speciální druhy piva budou vytvářeny především v letní sezóně.
- Voda

  Z vlastních zdrojů z přírodního vrtu. Kvalita vody je pro výrobu piva velice důležitá.

Poznámka:

Nákup surovin bude probíhat 1x měsíčně.

Pracovní postup výroby piva

1) Šrotování sladu

Hrubé mletí či šrotování sladu se provádí těsně před jeho použitím. Šrotuje se na hrubost krupičky a prosévá se od jemných podílů moučky, která působí potíže při scezování. Šrotovaný slad je umístěn do pytlů.

2) Vystírka

Tzv. vystírka znamená, že napustíme rmutovací varnu potřebným objemem vody (35°C) na výrobní várku. Do vody při požadované teplotě 35°C se z připravených pytlů

přimíchává sladový šrot, který byl připraven v první fázi výroby piva. Při vystírce dochází k výrobě tzv. mladiny.

3) Rmutování

Rmutování představuje proces, při kterém dochází k postupnému ohřevu celého objemu za účelem přeměny škrobu na cukr. Tento proces se provádí ve 2 – 3 fázích:

1. rmut – zahřátí na teplotu 63 - 78°C (20 minut) -> povaření na 10 – 20 minut
2. rmut – zahřátí na teplotu 78°C – teplota varu
3. rmut – dle potřeb

4) Scezování rmutu

Tento proces přestavuje odstranění pevných částic ze sladiny. Tyto pevné částice se nazývají mláto. Tento zdánlivě jednoduchý proces scezování je časově velice náročný a působí v praxi velmi často potíže. Sladina musí být čirá, protože v opačném případě se zhoršují její vlastnosti a především chuť piva. Tento proces trvá zhruba 2 – 5 hodin a nelze ho časově urychlovat.

5) Scezování předku

Po zhruba 30 minutách, během kterých docházelo k největšímu podílu usazování kalů, se scezování zahájí podrážením – dva sousedící kohouty se velmi rychle a prudce otevřenou a poté ihned přivřou. Tento nárazový proces postupně proběhne na všech kohoutech. Poté se počká, až dojde k vyčeření sladiny. Čirá sladina se nazývá předek a má stékat rychle a impulsivně. Potíže, které mohou nastat při scezování, vznikají v momentě, kdy je vrstva mláta nerovnoměrně rozložena na dně.

6) Vyslazování mláta a scezování výstřelků

Výstřelky představují vody, které jsou používány k vyslazování mláta (vyluhování extraktu zbylého v mlátě). Jednoduše lze říci, že výstřelky jsou zbytky, které se přefiltrují. Mláto je umisťováno do kýblů, které mohou být nabízený soukromým zemědělcům pro vlastní účely. Například ze 100 kg sladu lze získat 115 – 120 kg mokrého mláta se 70 – 85 % vody.

7) Chmelovar

Proces, který trvá 1,5 hodiny, kdy při bouřlivém varu přidáváme chmelové produkty. V rámci tohoto procesu se chmel přidává ve 4 várkách v určitých časových

intervalech (1. dávka – v samotném začátku, 2. dávka – po 30 minutách, 3. dávka – po 80 minutách a 4. dávka – po 88 minutách.

8) Chlazení mladiny

Mladina neboli mladé pivo se musí ochladit na požadovanou zákvasnou teplotu, což je 10°C. Tato mladina se postupně přečerpává do tzv. spilek (vany), kam se přidávají pivovarské kvasnice a kde dále dochází ke kvašení piva. Ve spilkách je mladé pivo, neboť obsahuje alkohol. Kvašení piva trvá zhruba 8 – 10 dnů. Existují dva typy kvašení. Spodní a svrchní kvašení. Ke spodnímu kvašení dochází u piv typu plzeňských (ležáky) a svrchní kvašení probíhá u speciálních edic piv, jako např. různá ovocná piva či pšeničná. U spodního kvašení je zákvasná teplota 15 - 25°C a naopak u spodního 8 - 12°C. Teplota by neměla přesáhnout 16°C.

9) Přečerpání piva

Po zhruba 8 – 10 dnech se pivo přečerpává do ležáckého sklepa, kde jsou k dispozici ležácké tanky. V těchto tancích probíhá tzv. dokvašování a uchování piva při požadované teplotě 4°C. Doba dokvašování je závislá na druhu piva:

- 10° - 10 – 30 dní
- 12° - 12 – 40 dní

10) Výčep

Po dokvašení se pivo čepuje na výčep pro budoucí zákazníky.

Poznámka:

V rámci celého procesu výroby piva je důležité dodržování hygieny, neboť úspěch kvalitního piva spočívá právě v hygieně.

Pro provoz soukromého pivovaru budou k dispozici tyto místnosti:

Nadzemní podlaží:

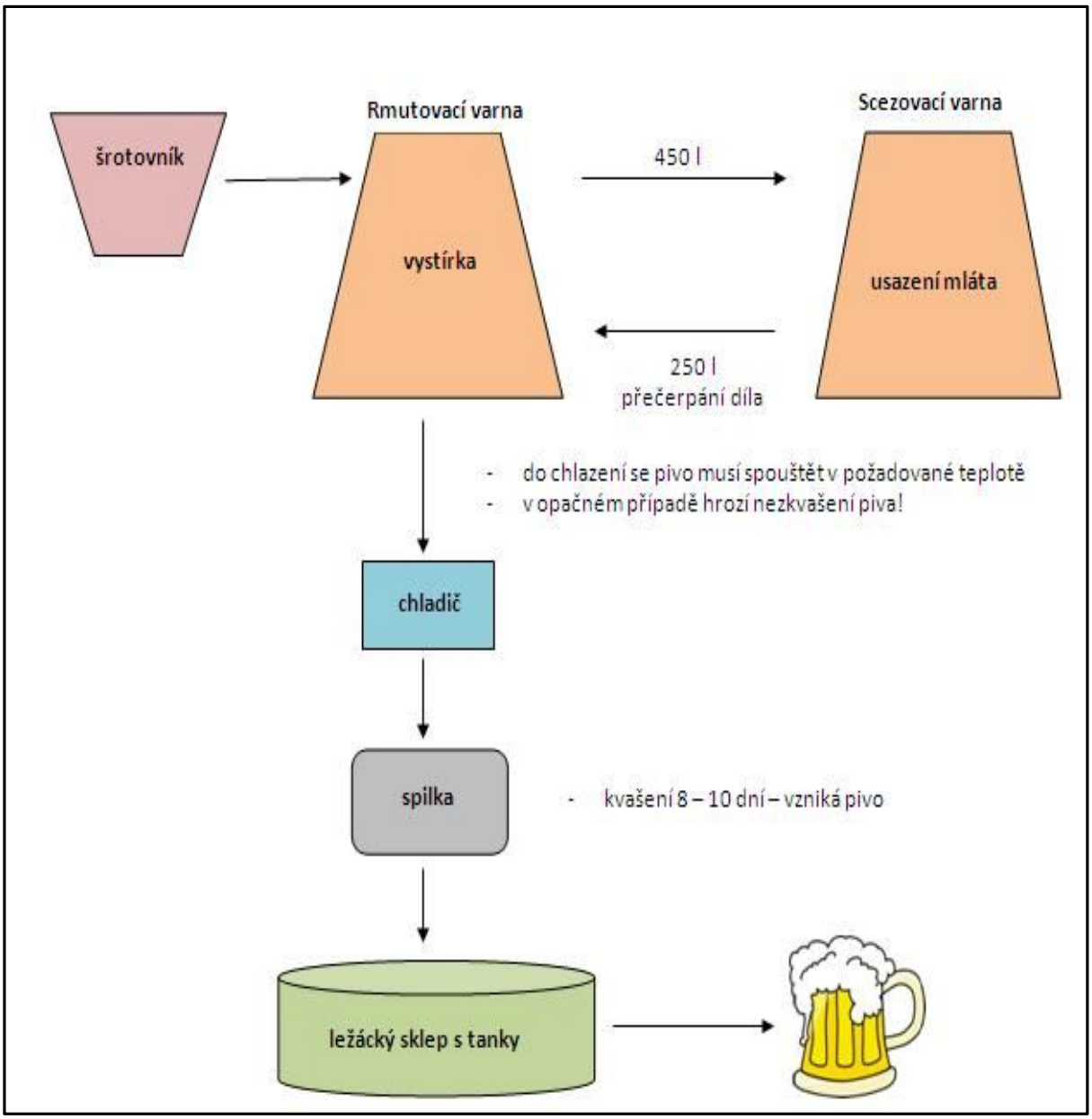
Pivnice (restaurace) – rmutovací a scezovací varna

Přízemní podlaží:

1) Místnost A – skladovací prostory pivovaru
2) Místnost B – myčka sudů a plnička PET lahví
3) Místnost C – šrotovník a sklad sladu (pytle)
4) Místnost D – výroba ledové vody (chlazení mladiny) – 1 x chlazení
5) Místnost E – spilky (kvašení piva) a zásobník na teplou vodu – 4 x spilka, 1 x zásobník

6) Místnost F – ležácký sklep (ležácké tanky, uchování chmelu) – 12 x ležácký tank

Obr. 18 Proces výroby piva



Zdroj: Vlastní práce

Příloha 4 – Analýza konkurence

PENZION POD ARCHMANKOU

Penzion Pod Archmankou se nachází na okraji podbrdského města Dobříš. Jedná se o netypický penzion nabízející ubytování ve 2 apartmánech a 3 tzv. studiích v 1. patře a podkroví nového rodinného domku na okraji tohoto města.

Tab. 23 Penzion Pod Archmankou

Počet ubytovacích lůžek	10 ubytovacích lůžek
Vlastní restaurace	NE
Vlastní parkování	ANO
Invalidní WC/Invalidní pokoj	NE
Nabídka sportovních aktivit	NE
Relaxační služby a wellness	NE
Možnost společenských akcí	NE
Doplňková služba	Jedná se o typ penzionu nabízející pro ubytování apartmá a studia s vlastní obytnou kuchyní.

Zdroj: Vlastní práce

Vzhledem k tomu, že penzion nedisponuje vlastní restaurací, tak dílčí analýza zaměřená na hodnocení kvality interiérů a podávaných jídel je zcela bezpředmětná.

PENZION JINDŘICHŮV MLÝN

Penzion Jindřichův Mlýn se nachází zhruba 4 km od Dobříše směr Sedlčany v obci Rybníky. Tento penzion prošel velkou rekonstrukcí, která byla dokončena v roce 2002. Hlavním cílem bylo zachování velké míry autentičnosti původní stavby a zároveň vytvoření příjemného prostředí dle požadavků dnešní doby.

Tab. 24 Penzion Jindřichův Mlýn

Počet ubytovacích lůžek	11 ubytovacích lůžek
Vlastní restaurace	ANO
Vlastní parkování	NE
Invalidní WC/Invalidní pokoj	NE
Nabídka sportovních aktivit	NE
Relaxační služby a wellness	NE
Možnost společenských akcí	NE
Doplňková služba	Celý pension je zcela nekuřácký.

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 25 Hodnocení – Penzion Jindřichův Mlýn

Stupeň	1	2	3	4	5
Interiér penzionu					
Interiér restaurace					
Interiér pokojů					
Jídlo					

Zdroj: Vlastní práce

PENZION MARUŠKA

Penzion Maruška se nachází poblíž centra bývalého zlatohorního města. Jedná se o město nesoucí název Nový Knín, které je vzdálené od Dobříše necelých 10 km.

Tab. 26 Penzion Maruška

Počet ubytovacích lůžek	11 ubytovacích lůžek
Vlastní restaurace	NE
Vlastní parkování	ANO
Invalidní WC/Invalidní pokoj	NE
Nabídka sportovních aktivit	NE
Relaxační služby a wellness	NE
Možnost společenských akcí	NE
Doplňková služba	Možnost využití venkovního krbového grilu s posezením.

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 27 Hodnocení – Penzion Maruška

Stupeň	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interiér penzionu					
Interiér restaurace	Penzion nedisponuje vlastní restaurací pro zákazníky.				
Interiér pokojů					
Jídlo	Penzion nedisponuje vlastní restaurací pro zákazníky.				

Zdroj: Vlastní práce

RESTAURACE A PENZION MARJÁNA

Restauraci a penzion Marjána lze nalézt v Mníšku pod Brdy přímo vedle starého nádraží. Penzion Marjána je od města Dobříš vzdálen pouhých 10 km a je umístěn v okolní krajině mezi poli.

Tab. 28 Restaurace a penzion Marjána

Počet ubytovacích lůžek	22 ubytovacích lůžek
Vlastní restaurace	ANO
Vlastní parkování	ANO
Invalidní WC/Invalidní pokoj	NE
Nabídka sportovních aktivit	NE
Relaxační služby a wellness	NE
Možnost společenských akcí	ANO
Doplňková služba	Na základě doporučených nezávislých hodnotitelů je Restaurace Marjána zařazena do Mauerova výběru GRAND RESTAURANT 2014.

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 29 Hodnocení – Restaurace a penzion Marjána

Stupeň	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interiér penzionu					
Interiér restaurace					
Interiér pokojů					
Jídlo					

Zdroj: Vlastní práce

RESTAURACE A PENZION U KAŠNÝCH

Restaurace a penzion U Kašných lze nalézt v malé vesničce Rymáni u Mníšku pod Brdy vzdálené zhruba 13 km od Dobříše. Toto místo je ideální pro rekreaci a sport v letních měsících.

Tab. 30 Restaurace a penzion U Kašných

Počet ubytovacích lůžek	45 ubytovacích lůžek
Vlastní restaurace	ANO
Vlastní parkování	ANO
Invalidní WC/Invalidní pokoj	ANO/NE
Nabídka sportovních aktivit	ANO
Relaxační služby a wellness	ANO
Možnost společenských akcí	ANO
Doplňková služba	Bowling, přednášková místnost.

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 31 Hodnocení – Restaurace a penzion U Kašných

Stupeň	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interiér penzionu					
Interiér restaurace					
Interiér pokojů					
Jídlo					

Zdroj: Vlastní práce

REZIDENCE HOLŠÍN

Tento nově vybudovaný objekt se nachází v klidné části na okraji obce Holšiny, která je vzdálená přibližně 7 km od města Dobříš. Krásné prostředí Brd a těsná blízkost přírodního rybníka podtrhuje kouzlo daného místa.

Tab. 32 Rezidence Holšín

Počet ubytovacích lůžek	20 ubytovacích lůžek
Vlastní restaurace	ANO
Vlastní parkování	ANO
Invalidní WC/Invalidní pokoj	ANO/NE
Nabídka sportovních aktivit	ANO
Relaxační služby a wellness	ANO
Možnost společenských akcí	ANO
Doplňková služba	Přednášková místnost, venkovní ohniště nebo gril.

Zdroj: Vlastní práce

Tab. 33 Hodnocení – Rezidence Holšín

Stupeň	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interiér penzionu					
Interiér restaurace					
Interiér pokojů					
Jídlo					

Zdroj: Vlastní práce

Výsledek analýzy konkurence

Provedená analýza ve své podstatě může sloužit současně jako analýza té nejbližší konkurence, neboť přinesla základní pohled o nabídce jejich služeb.

V současné době potenciální konkurenci představuje 6 penzionů. Dle provedeného průzkumu však pouze jeden z nich odpovídá úrovni, které by chtěl investor prostřednictvím svého projektu dosáhnout. Tím objektem je Rezidence Holšín.

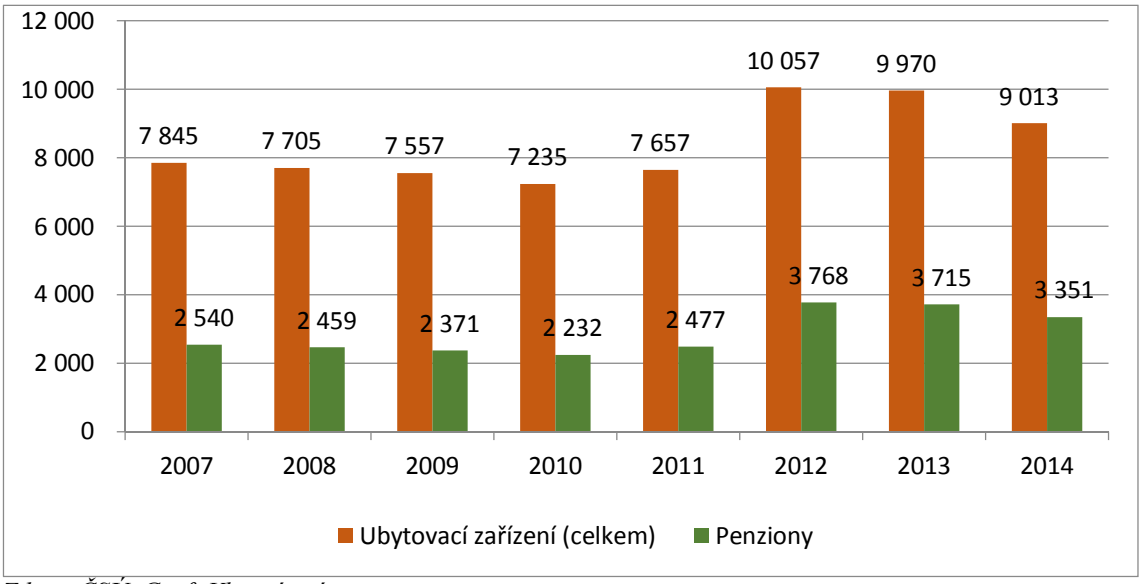
Nynější stav zadavatelova stávajícího penzionu odpovídá dosti průměrnému, v některých aspektech až podprůměrnému hodnocení, které lze vyvodit na základě předchozích kapitol.

Vzhledem k této situace a výsledku provedené analýzy lze říci, že plánovaný investiční projekt – Rekonstrukce penzionu a výstavba soukromého pivovaru je velmi potřebný a to hned z několika důvodů.

Jedním z těchto důvodů je snaha být lepší než konkurence na trhu (není tak silná), dále pak naplnění představ o moderním pojetí a provozu penzionu dle náročných dobových požadavků, využití potenciálu stávajícího penzionu, dosažení úrovně hodnocení jako nejlepší potenciální konkurent (Rezidence Holšín), zvýšení návštěvnosti, nabídnout zákazníkům „něco“, kvůli čemu se budou vracet, a v neposlední řadě posunout investorovo podnikatelské odvětví o několik úrovní výše.

Příloha 5 – Cestovní ruch v České republice a Středočeském kraji

Graf 1 Počet ubytovacích zařízení v ČR



Zdroj: ČSÚ, Graf: Vlastní práce

Z grafu č. 1 je možné vidět, že počet ubytovacích zařízení se v letech 2007 – 2011 pohyboval poměrně na stejné hranici.

Významným milníkem bylo období 2011 – 2012, kdy počet ubytovacích zařízení zaznamenal nárůst o 2 400. Tento nárůst si lze vysvětlit tím, že v České republice řada soukromých podnikatelů našla velkou oblibu v podobě trendu výstavby ubytovacích zařízení.

V následujících letech počet ubytovacích zařízení zaznamenával menší úbytek, který mohl být způsoben tím, že řada soukromých podnikatelů nezaznamenala počáteční úspěch a rozhodla se své působení v tomto oboru ukončit.

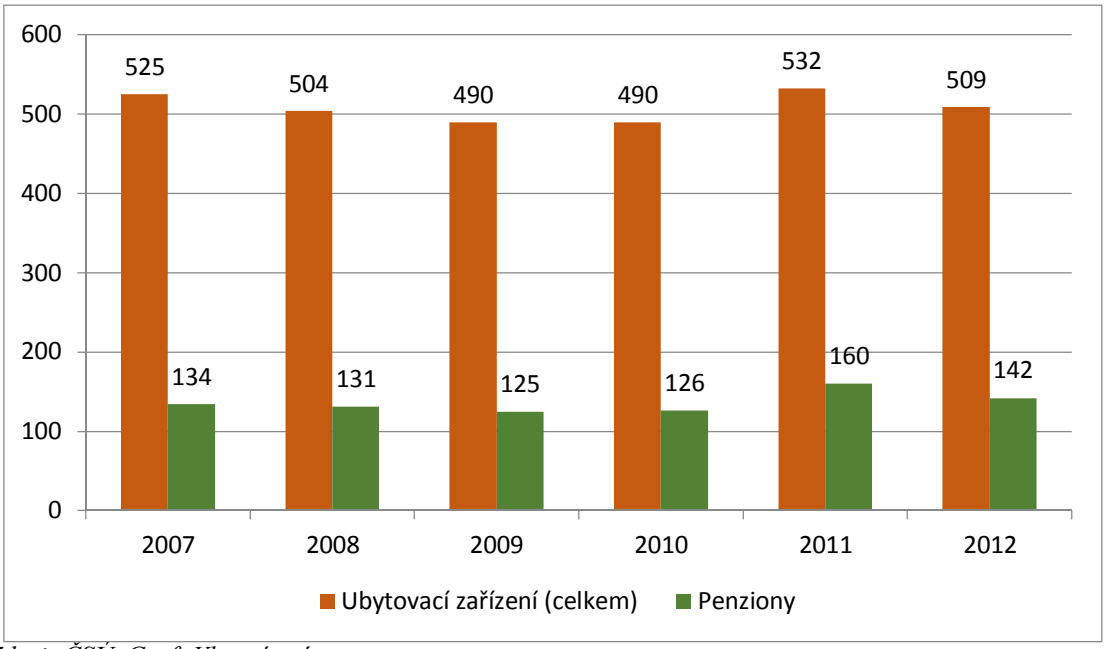
Dále graf č. 1 ukazuje, že během sledovaného období počet penzionů v České republice zaznamenal největší nárůst v letech 2011 – 2012, což souvisí s celkovým přírůstkem ubytovacích zařízení. Na začátku sledovaného období bylo v České republice 2 540 a na konci 3 351, což je nárůst o 811 penzionů během 7 let.

Dílčí závěr k počtu ubytovacích zařízení v České republice:

Za celé sledované období 2007 – 2014 lze říci, že celkový počet ubytovacích zařízení zaznamenal růst. Na začátku sledovaného období počet ubytovacích zařízení představoval číslo 7 845 a na konci 9 013, tj. nárůst o 1 168. Penziony v České

republice na počátku daného období představovaly počet 2 540 a na konci 3 351, tj. nárůst o 811.

Graf 2 Počet ubytovacích zařízení v Středočeském kraji



Zdroj: ČSÚ, Graf: Vlastní práce

Graf č. 2 ukazuje, že ve Středočeském kraji byl na začátku sledovaného období počet ubytovacích zařízení 525. V následujících letech byla zaznamenána klesající tendence v podobě ubývajícího počtu až do roku 2010. V letech 2010 – 2011 došlo k opačné tendenci, tedy nárůstu ubytovacích zařízení o 42. Během dalšího roku se množství ubytovacích zařízení snížilo z hodnoty 532 na 509.

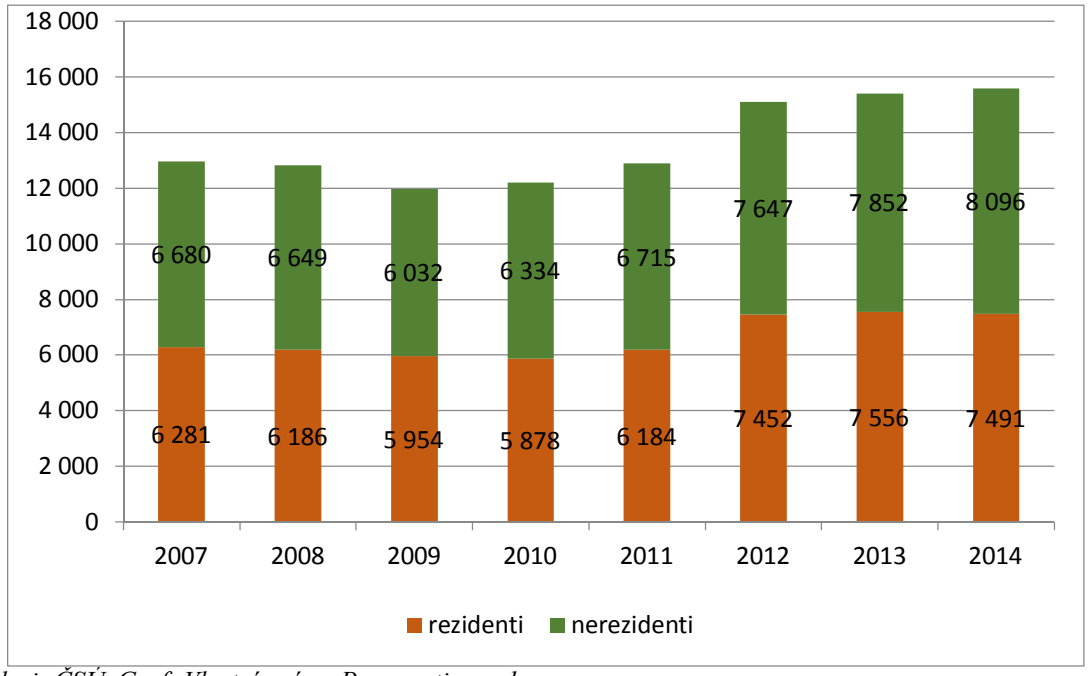
Dle grafu č. 2 je na první pohled zřetelné, že největší nárůst penzionů představovalo období 2010 – 2011, kdy se počet penzionů vyšplhal na číslo 160.

Dílčí závěr k počtu ubytovacích zařízení v Středočeském kraji:

Na základě výše uvedeného grafu lze říci, že během sledovaného období počet ubytovacích zařízení klesl. V roce 2007 vykazoval hodnotu 525 a na konci roku 2012 bylo množství ubytovacích zařízení ve Středočeském kraji na hodnotě 509.

Oproti tomu penziony na začátku období měly ve Středočeském kraji zastoupení v počtu 134 a na konci 142. Je však důležité připomenout, že v roce 2011 stav penzionů činil 160, takže se může hovořit o úpadku ve srovnání s počtem na konci období, ale na druhou stranu ve výsledku za celé období penziony zaznamenaly malý nárůst.

Graf 3 Návštěvnost v ubytovacích zařízeních v České republice



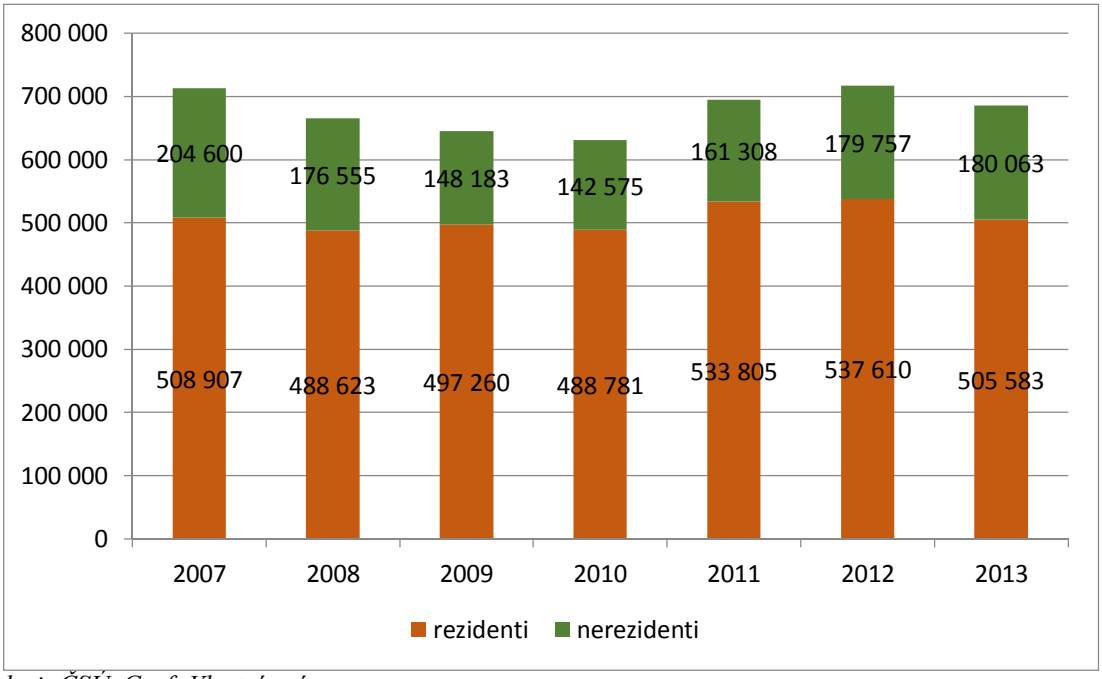
Zdroj: ČSÚ, Graf: Vlastní práce, Pozn.: v tis. osob.

Graf č. 3 nám ukazuje návštěvnost (počet hostů) v ubytovacích zařízeních v České republice rozdělenou do dvou skupin. Na rezidenty a nerezidenty. Pod pojmem rezident lze chápat subjekt či osobu, která má trvalé sídlo v dané zemi. Naopak pro nerezidenta je charakteristické, že nemá trvalé sídlo v dané zemi a nezdržuje se déle na území příslušného státu. Z výše uvedeného grafu je patrné, že se návštěvnost těchto ubytovacích zařízení celkově zvyšuje.

Dílčí závěr k návštěvnosti v ubytovacích zařízeních v České republice:

Z grafu č. 3 vyplývá, že návštěvnost rezidentů a nerezidentů v České republice je poměrně stejná a během sledovaného období zaznamenala nárůst u obou skupin těchto návštěvníků.

Graf 4 Návštěvnost v ubytovacích zařízeních v Středočeském kraji



Zdroj: ČSÚ, Graf: Vlastní práce

Při pohledu na graf č. 4 je patrné, že ubytovací zařízení v Středočeském kraji využívají více rezidenti než nerezidenti. Toto zjištění může hrát důležitou roli např. pro zacílení na potenciální zákazníky, volbu reklamy, atd. U skupiny nerezidentů došlo v období 2007 – 2010 ke klesající tendenci návštěvnosti v ubytovacích zařízeních. Od roku 2011 návštěvnost nerezidentů rostla.

U skupiny rezidentů se v daném období pohybovala jejich návštěvnost v průměru kolem 508 tis. ročně.

Dílčí závěr k návštěvnosti v ubytovacích zařízeních v Středočeském kraji:

V letech 2007 – 2013 ubytovací zařízení v Středočeském kraji navštěvovala převážně skupina rezidentů oproti nerezidentům, kteří využívali tento typ objektů v porovnání s rezidenty ve velmi malé míře.

Výsledek analýzy cestovního ruchu

Provedená analýza cestovního ruchu v rámci České republiky a Středočeského kraje poskytla řadu zajímavých informací a zjištění.

Výsledky analýzy lze rozdělit do dvou skupin. První skupina představuje zjištění v podobě počtu ubytovacích zařízení v České republice a Středočeském kraji. Druhá skupina přináší údaje o návštěvnosti ubytovacích zařízení za celou Českou republiku a dále v rámci Středočeského kraje.

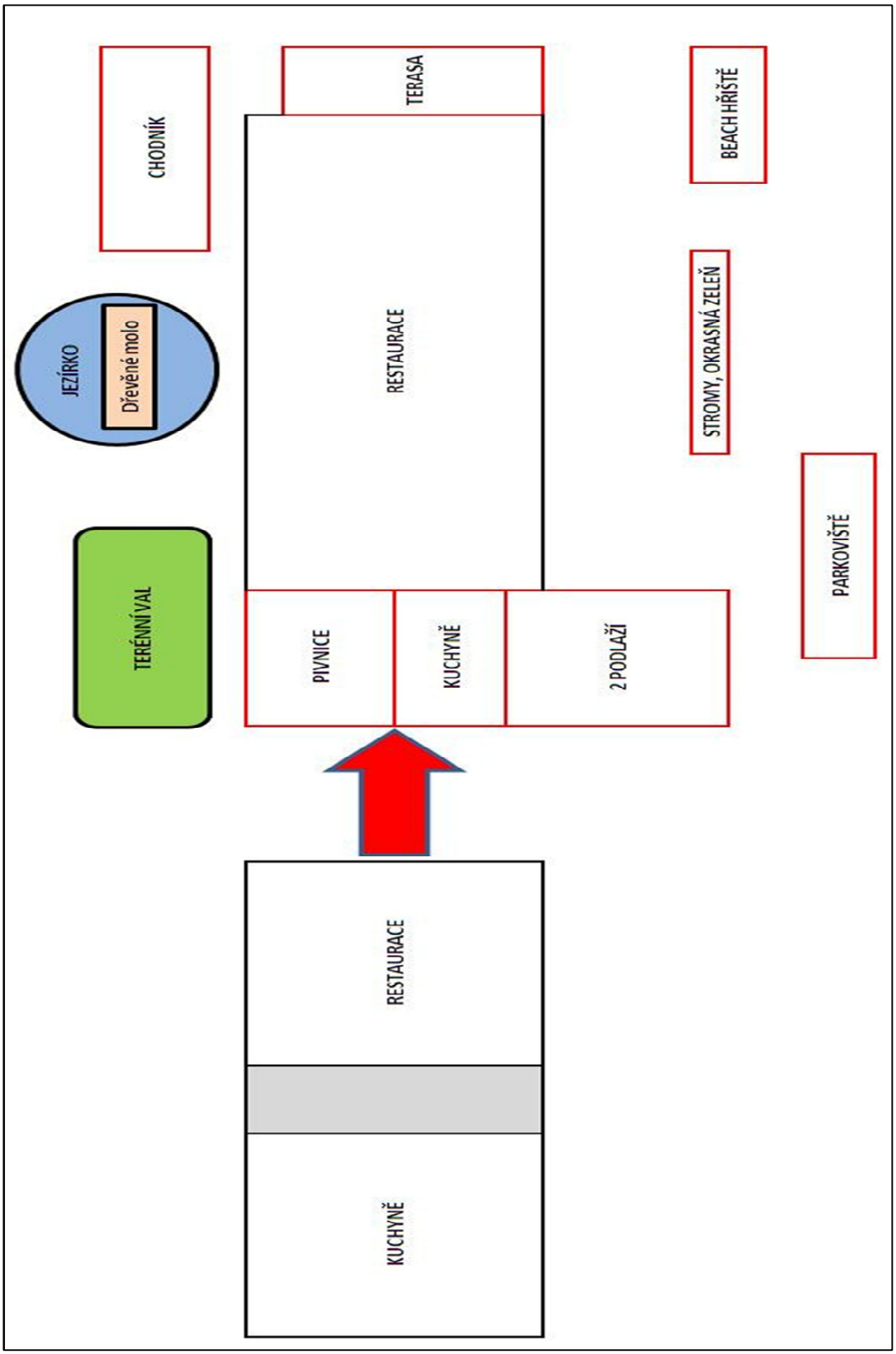
Za celé sledované období počet ubytovacích zařízení v České republice měl rostoucí tendenci. Oproti tomu v rámci Středočeského kraje lze hovořit o spíše klesající tendenci ubytovacích zařízení. Když se zaměříme na počty penzionů a jejich trend na konci sledovaných období jak za celou Českou republiku, tak ve Středočeském kraji, byl spíše upadající.

Druhá skupina vykazuje výsledky o návštěvnosti ubytovacích zařízení. Během daného období v České republice stoupal počet rezidentů a nerezidentů využívající tento typ objektů. Na druhou stranu v případě návštěvnosti v Středočeském kraji tomu tak nebylo. Zde byl zaznamenán značný rozdíl. Ubytovací zařízení v tomto kraji během sledovaného období navštěvovali ve velké míře rezidenti oproti nerezidentům.

Pro investiční záměr zadavatele je podstatné, že během poslední let se u nás snížil počet penzionů. Tato informace na jednu stranu může znamenat příležitost v podobě vybudování moderního penzionu a na druhou potenciální hrozbu, která přináší řadu otázek typu, proč tomu tak je? Dále je důležité zmínit, že analýza přinesla vysoká čísla vypovídající o velkém zájmu o tento typ služeb.

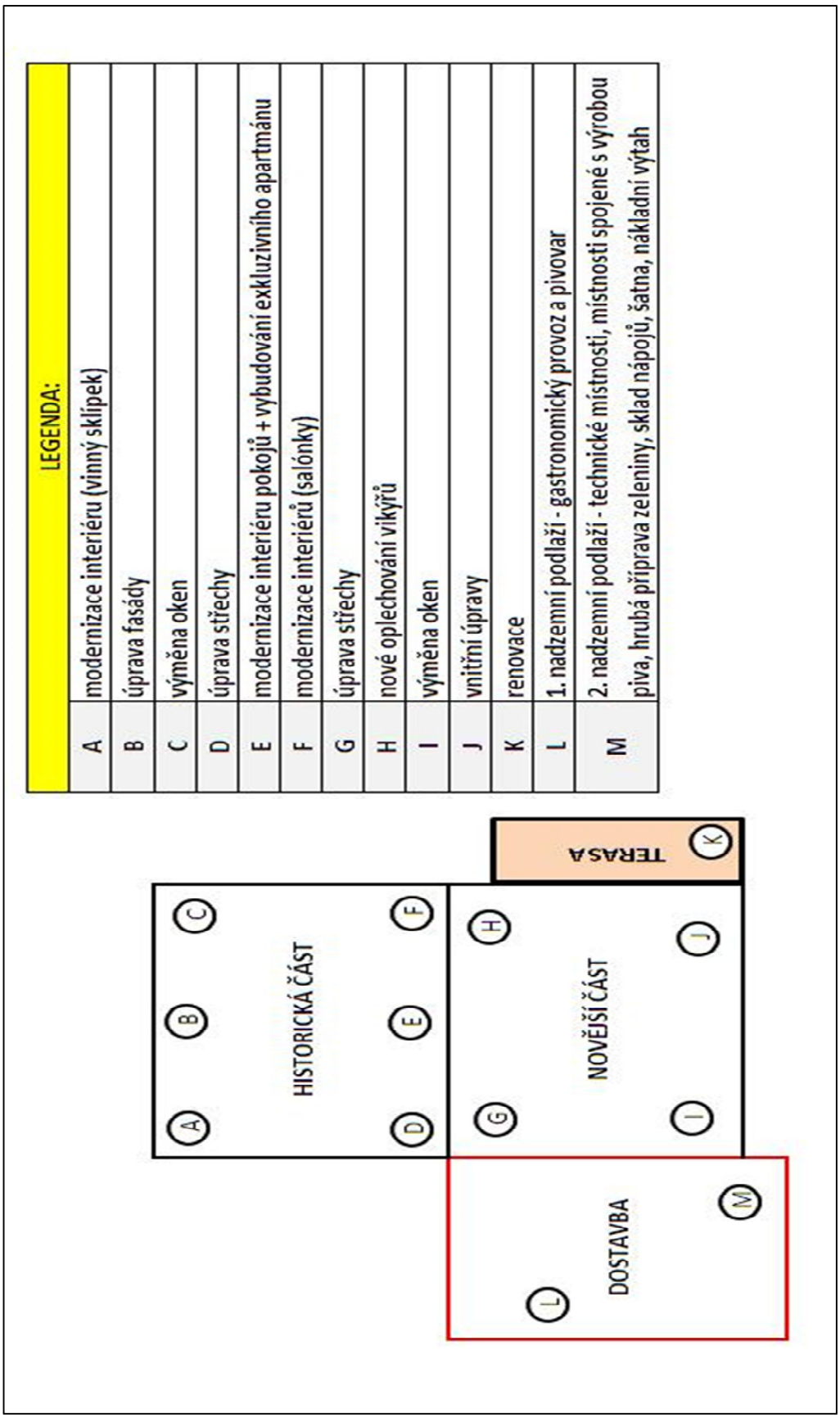
Vzhledem k místu realizace projektu, které se nachází ve Středočeském kraji, může být důležitou zprávou to, že ubytovací zařízení v tomto kraji navštěvují převážně rezidenti. Pro zadavatele tato zpráva může znamenat přínos a zároveň nový impuls. Impuls ve smyslu pokusit se toto změnit a snažit se přilákat svým projektem větší množství nerezidentů.

Příloha 6 – Schéma 1



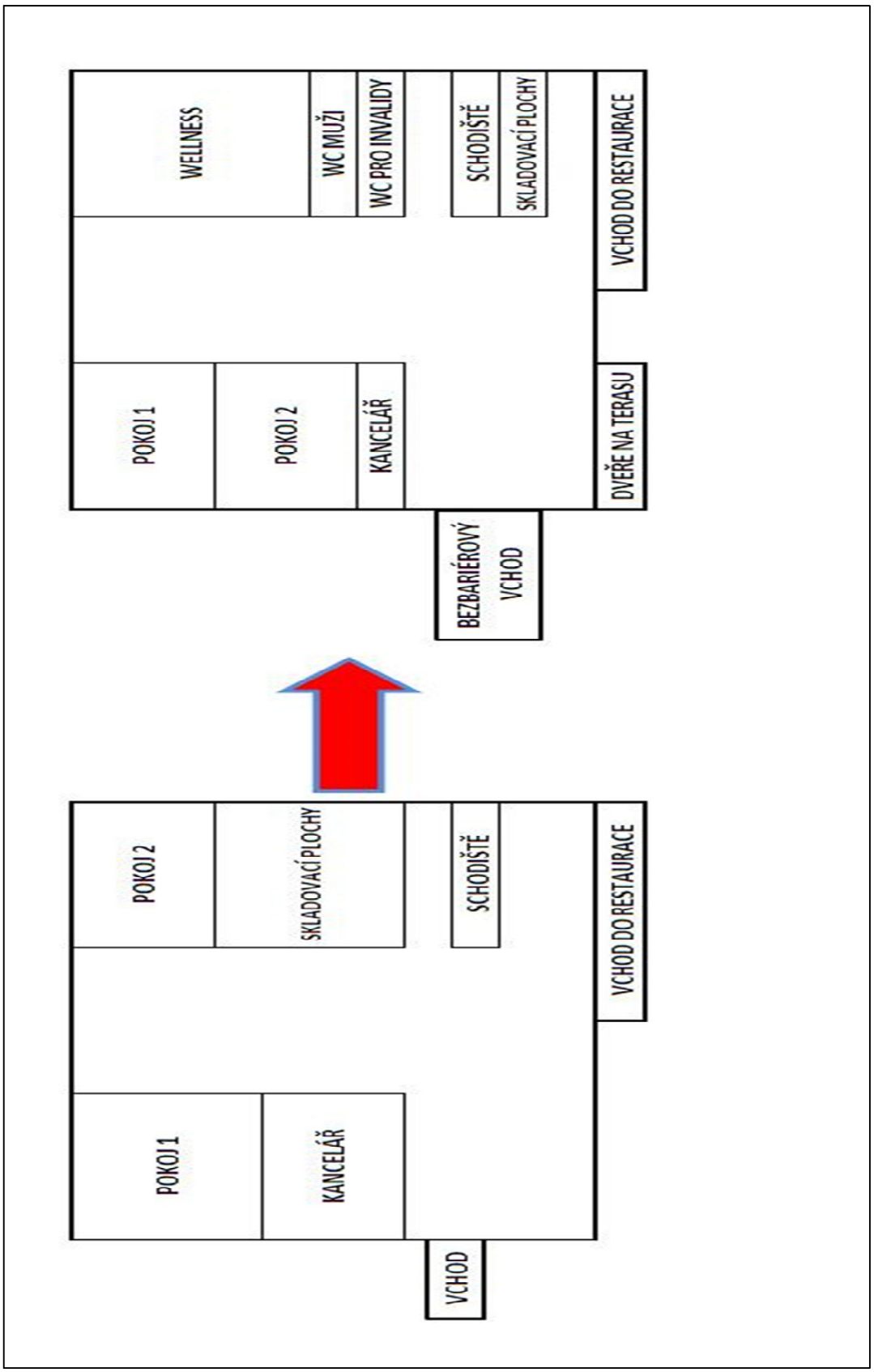
Zdroj: Vlastní práce

Příloha 7 – Schéma 2



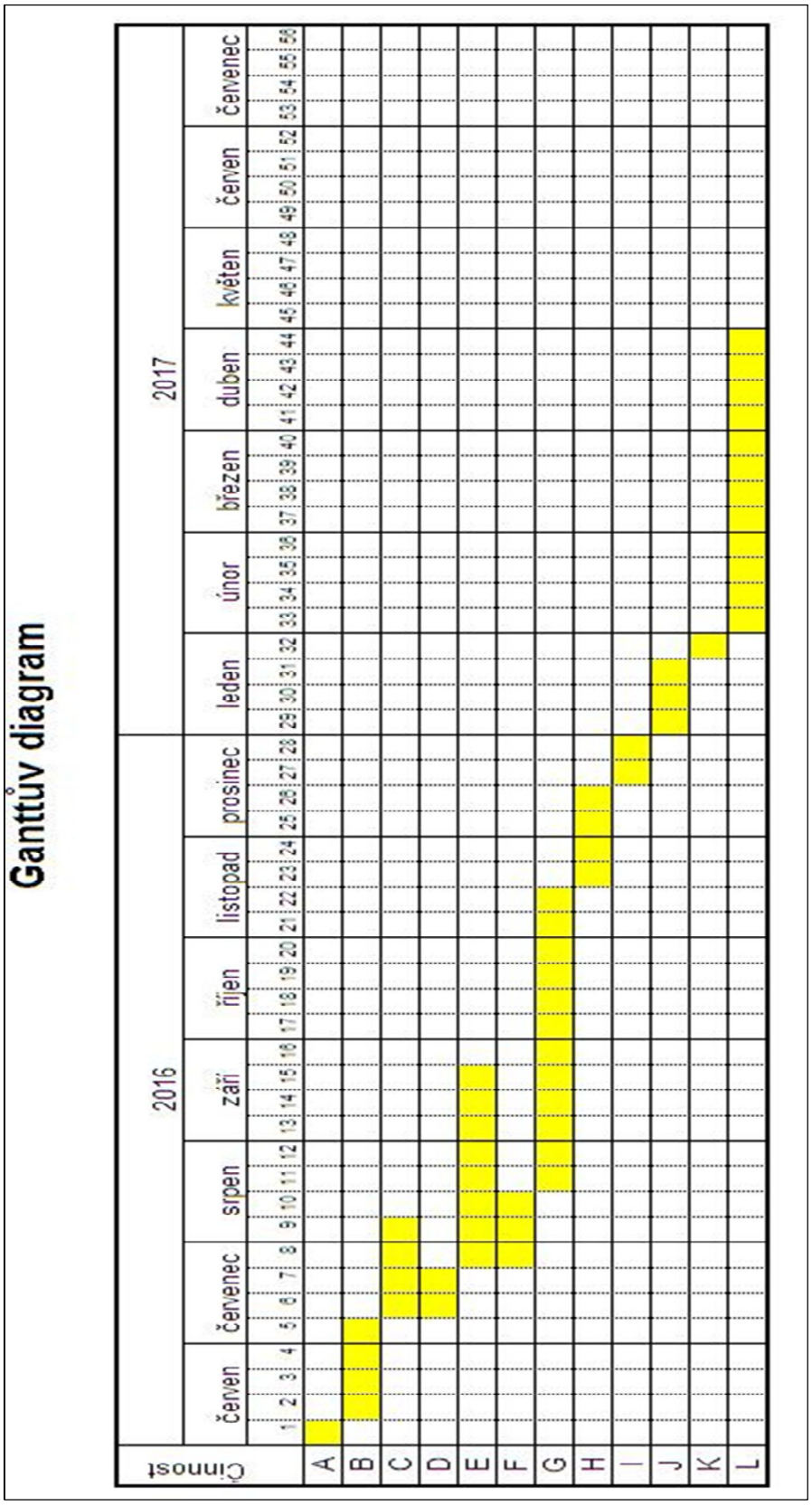
Zdroj: Vlastní práce

Příloha 8 – Schéma 3



Zdroj: Vlastní práce

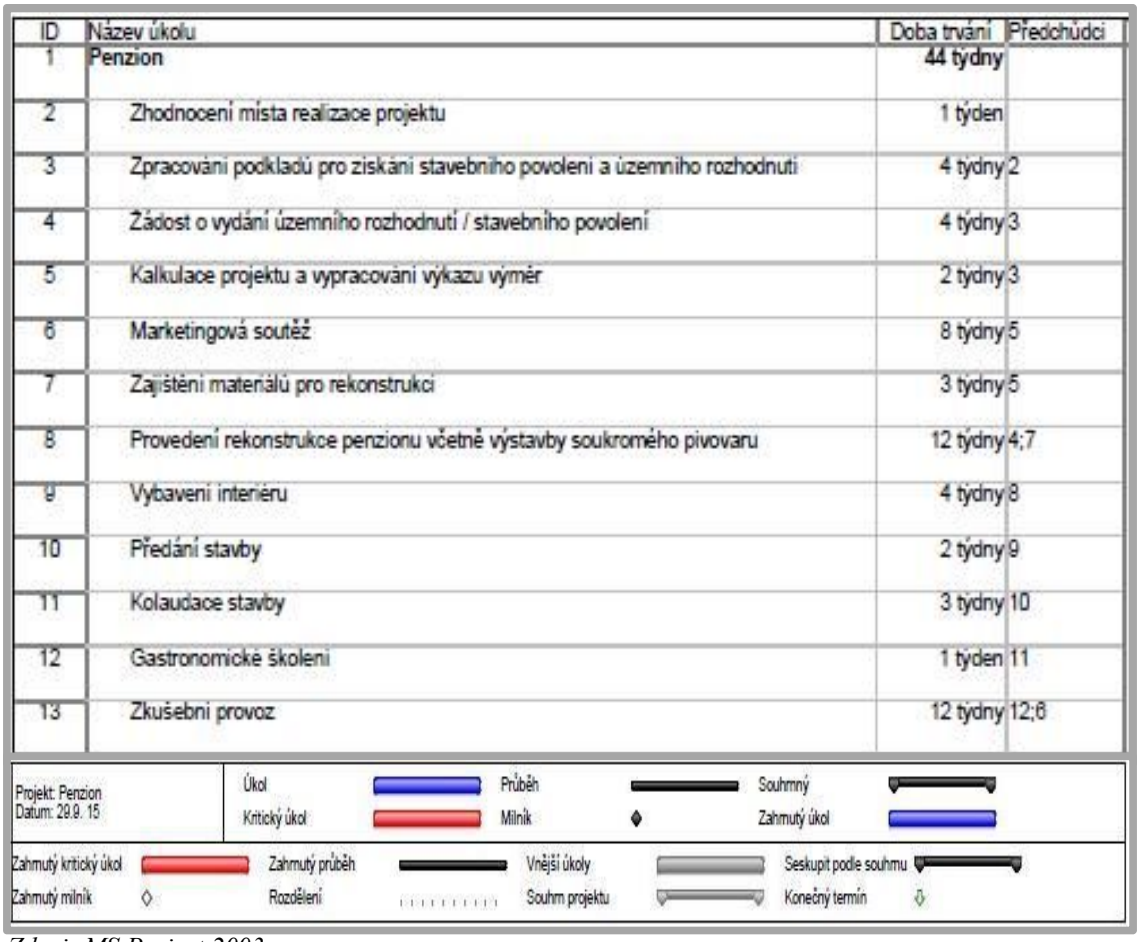
Příloha 9 – Ganttův diagram



Zdroj: Vlastní práce

Příloha 10 – Síťový graf MS Project 2003

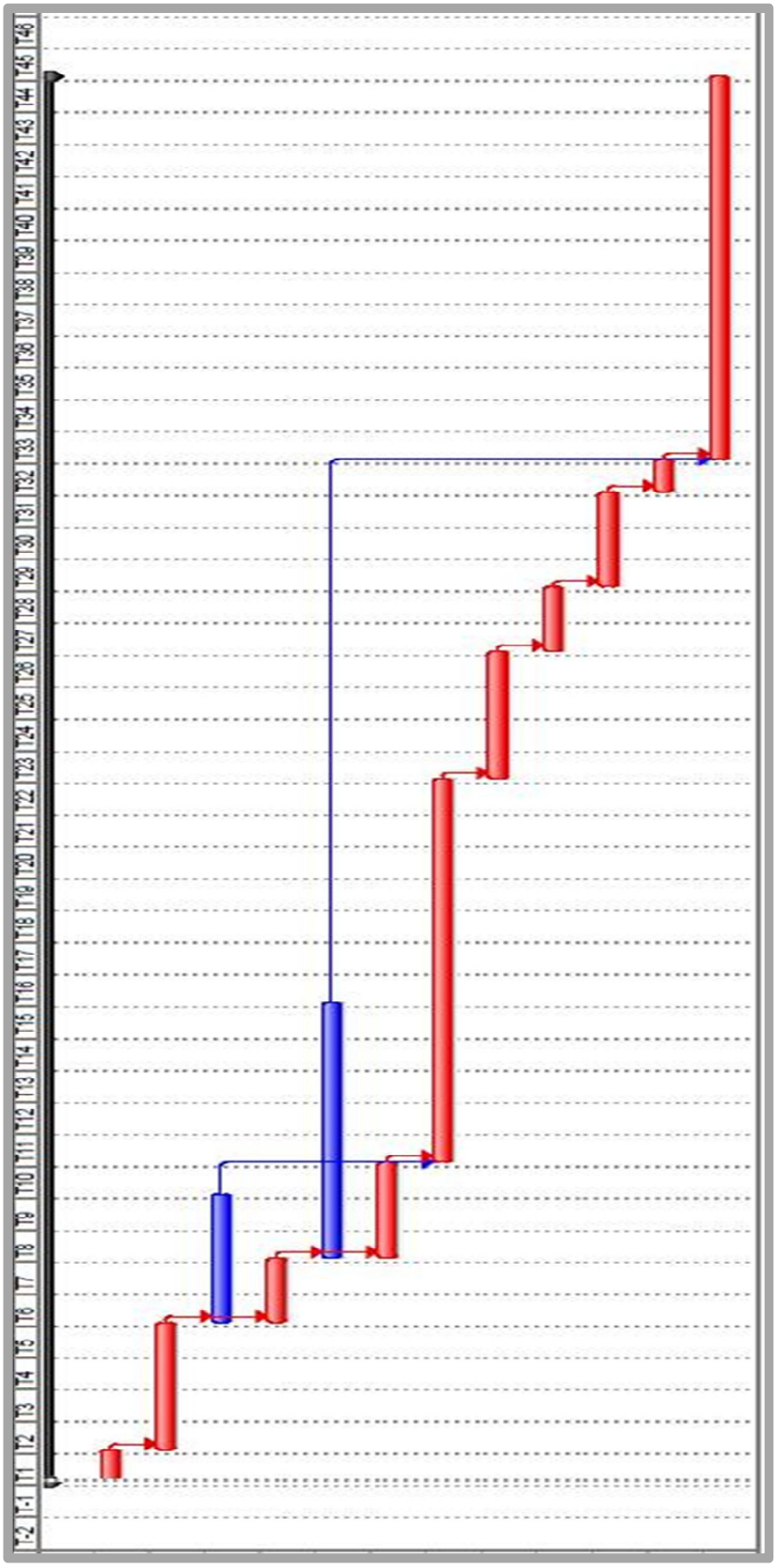
Obr. 19 Implementace projektu (2)



ID	Název úkolu	Doba trvání	Předchůdci
1	**Penzion**	**44 týdny**	
2	Zhodnocení místa realizace projektu	1 týden	
3	Zpracování podkladů pro získání stavebního povolení a územního rozhodnutí	4 týdny	2
4	Žádost o vydání územního rozhodnutí / stavebního povolení	4 týdny	3
5	Kalkulace projektu a vypracování výkazu výměr	2 týdny	3
6	Marketingová soutěž	8 týdny	5
7	Zajištění materiálů pro rekonstrukci	3 týdny	5
8	Provedení rekonstrukce penzionu včetně výstavby soukromého pivovaru	12 týdny	4;7
9	Vybavení interiéru	4 týdny	8
10	Předání stavby	2 týdny	9
11	Kolaudace stavby	3 týdny	10
12	Gastronomické školení	1 týden	11
13	Zkušební provoz	12 týdny	12;6

Zdroj: MS Project 2003

Obr. 20 Síťový graf projektu



Zdroj: MS Project 2003

Nabídkový rozpočet

Zakázka

Číslo zakázky	1
Zakázka	Rekonstrukce penzionu
Klasifikace	
Fáze	Založená nabídka
Komentář	

Verze

Popis	Rekonstrukce penzionu spojená s výstavbou soukromého pivovaru
Datum	V Dobříši dne 24. 8. 2015
Komentář	

Firmy

Typ Firmy: Stavební	Název: GONENER, s. r. o., Žižkovská 1548, 263 01 Dobříš
	Kancelář: Technická 1664, 263 01 Dobříš

Rekapitulace rozpočtu

Cena celkem bez DPH	18 672 635 Kč
DPH 21%	3 921 253 Kč
Cena celkem s DPH	22 593 888 Kč

Uživatelé

Význam (funkce)	Rozpočet rekonstrukce penzionu slouží pouze pro účely diplomové práce Bc. Lukáše Korduleho.

Poř.	Typ	Kód	Alter. kód	Popis	MJ	Výměra bez ztr.	Ztratné	Výměra	Jedn. cena	Cena
				SO_01: Stavební objekt 01						18 672 635
				1: Zemní práce						9 972
1.	SP	123Cc0080-010	132301101	Hloubení rýh šířky do 600 mm - hornina 4, množství do 100 m3	m3	7,552	–	7,552	1 190,00	8 987
2.	SUB	121 10-0002.RAA		Sejmutí ornice a uložení na deponii zpětný přesun, rozprostření v tl. 20 cm	m3	5,449	–	5,449	86,60	472
3.	SP	126Ac0010-002	161101101	Svislé přemístění výkopku - hornina 1 až 4, hloubka výkopu přes 1 do 2,5 m	m3	7,552	–	7,552	67,90	513
				2: Základy,zvláštní zakládání						18 727
4.	SP	182Eq4136-006	274321311	Základové pásy z betonu železového - třída C 16/20	m3	7,167	–	7,167	2 470,00	17 702
5.	SP	182Eq4158-010	275321511	Základové patky z betonu železového - třída C 25/30	m3	0,385	–	0,385	2 660,00	1 024
				3: Svislé a kompletní konstrukce						375 205
6.	SUB	311 23-7183.R00		Zdivo z keramických bloků HELUZ PLUS P 10, tl.44cm na maltu TM	m2	97,765	–	97,765	1 280,00	125 139
7.	SUB	134-82715		Tyč průřezu IPE 200, hrubé, jakost oceli 11375	T	0,84	–	0,84	21 314,00	17 904
8.	SUB	311 23-7145.R00		Zdivo z keramických bloků HELUZ PLUS P 15 na MC 10 tl. 30 cm	m2	102,366	–	102,366	921,00	94 279
9.	SUB	311 23-7133.R00		Zdivo z keramických bloků HELUZ P 10 na MVC 5 tl. 24 cm	m2	1,695	–	1,695	772,00	1 309
10.	SUB	342 24-7133.R00		Příčky z keramických bloků HELUZ P 10 na maltu MVC 5, tl. 14	m2	19,267	–	19,267	505,00	9 730
11.	SUB	342 24-7123.R00		Příčky z keramických bloků HELUZ P 10 na maltu MVC 5, tl. 11,5	m2	41,104	–	41,104	481,00	19 771
12.	SUB	342 24-7522.R00		Příčky z keramických bloků HELUZ broušených, lepidlo, tl. 8 cm	m2	48,213	–	48,213	372,00	17 935
13.	SUB	342 26-7113.RT1		Obklad trámů sádrokartonem čtyřstranný do 0,5/0,5m desky standard tl. 12,5 mm	m	6,8	–	6,8	985,00	6 698
14.	SUB	342 26-1112.RT1		Příčk sádro oc.kce, 1x opl tl.100 mm standard tl. 12,5 mm, izolace min.vata tl. 5 cm	m2	27,125	–	27,125	655,00	17 767
15.	SUB	134-87135		Tyč průřezu HEB 280, hrubé, jakost oceli 11 375	T	0,771	–	0,771	22 395,00	17 267
16.	SUB	134-82730		Tyč průřezu IPE 270, hrubé, jakost oceli 11375	T	1,359	–	1,359	21 671,00	29 451
17.	SUB	317 16-7211.R00		Překlad keramický vysoký, nosný 23,8/7/125 cm	kus	8,0	–	8,0	300,51	2 404
18.	SUB	317 16-7212.R00		Překlad keramický vysoký, nosný 23,8/7/150 cm	kus	8,0	–	8,0	346,99	2 776
19.	SUB	317 16-7217.R00		Překlad keramický vysoký, nosný 23,8/7/275 cm	kus	4,0	–	4,0	796,00	3 184
20.	SUB	317 16-7220.R00		Překlad keramický vysoký, nosný 23,8/7/350 cm	kus	4,0	–	4,0	1 007,01	4 028
21.	SUB	317 16-7121.R00		Překlad keramický plochý 11,5/7,1/100 cm	kus	4,0	–	4,0	164,00	656
22.	SUB	317 16-7122.R00		Překlad keramický plochý 11,5/7,1/125 cm	kus	5,0	–	5,0	230,51	1 153
23.	SP	236Hh2010-002	413941121	Osazování ocelových válcovaných nosníků ve stropech - výška do 120 mm, vč. zednického začištění kapes omítkou	t	0,082	–	0,082	7 640,00	626
24.	SP	261Kn7001-003	317998112	Izolace tepelná výšky 24 cm vkládaná mezi překlady z pěnového polystyrénu - tloušťka 70 mm	m	10,175	–	10,175	46,10	469
25.	SUB	134-11150		Tyč ocelová kruhová jakost 11523 D 100 mm	T	0,122	–	0,122	21 800,00	2 660
				4: Vodorovné konstrukce						623 060
26.	SUB	417 32-0042.RAA		Ztužující věnec ŽB beton C 25/30, 44 x 25 cm bednění, výztuž 90 kg/m3 - včetně zřízení a odstranění bednění	m	40,99	–	40,99	991,00	40 621
27.	SUB	417 32-0040.RAB		Ztužující věnec ŽB beton C 25/30, 30 x 25 cm bednění, výztuž 120 kg/m3 - včetně zřízení a odstranění bednění	m	23,93	–	23,93	619,00	14 813
28.	SUB	411 12-0034.RAA		Strop montovaný z dutinových panelů tl. 32 cm - specifikace dle PD	m2	179,25	–	179,25	1 898,00	340 217
29.	SP	212Eq4080-002	389381001	Dobetonování - prefabrikovaných konstrukcí	m3	6,382	–	6,382	4 059,00	25 905
30.	SP	212Hh2020-008	317361821	Výztuž z betonářské oceli - tyče - ocel 10 505	t	0,151	–	0,151	27 690,00	4 181

Poř.	Typ	Kód	Alter. kód	Popis	MJ	Výměra bez ztr.	Ztratné	Výměra	Jedn. cena	Cena
31.	SUB	145-87796		Profil obdélník. uzavř.svařovaný S235 160x100x4 mm	T	0,261	–	0,261	23 674,00	6 179
32.	SUB	416 02-1121.R00		Podhledy SDK, kovová.kce CD. 1x deska RB 12,5 mm - dle skladby v PD	m2	9,87	–	9,87	505,00	4 984
33.	SUB	631 34-2822.R00		Spádový polystyrenbeton tl. 2-14 cm, 0,3 MPa	m3	15,272	–	15,272	3 545,00	54 139
34.	SUB	416 02-0111.R00		Podhledy SDK, kovová kce.HUT, 1x deska RB 12,5 mm - dle skladby v PD	m2	193,864	–	193,864	681,00	132 021
				5: Komunikace						**547 455**
35.	SUB	592-45266		Dlažba betonová barevná 20x10x8 - BEST KLASIKO	m2	437,0	–	437,0	615,00	268 755
36.	SUB	592-17513		Obrubník betonový barevný 100x15/12x30 cm - BEST MONO	kus	88,0	–	88,0	422,00	37 136
37.	SUB	583-41405.4		Kamenivo drcené frakce 4/8 B Středočeský kraj	t	37,5	–	37,5	610,00	22 875
38.	SUB	583-41505.4		Kamenivo drcené frakce 8/16 B Středočeský kraj	t	62,4	–	62,4	580,00	36 192
39.	SUB	583-44198		Štěrkodrtě frakce 0-63 B	t	312,1	–	312,1	437,00	136 388
40.	SUB	583-37306		Štěrkopísek frakce 0-8 tř.B	t	114,7	–	114,7	402,00	46 109
				61: Upravy povrchů vnitřní						**140 333**
41.	SUB	611 42-0016.RAA		Omítka stropů vnitřní vápenocemetová štuková, montáž a demontáž pomocného lešení - včetně zafoliování oken a dveří a dodávkou APU lišt	m2	118,789	–	118,789	391,00	46 446
42.	SUB	612 42-0016.RAA		Omítka stěn vnitřní vápenocementová štuková montáž a demontáž pomocného lešení - včetně zafoliování oken a dveří a dodávkou APU lišt	m2	302,86	–	302,86	310,00	93 887
				62: Upravy povrchů vnější						**70 028**
43.	SUB	447 11-1121		Dřevěný rošt z latí 40/60 mm	m2	152,842	–	152,842	195,00	29 804
44.	SUB	607-26014.A		Deska dřevoštěpková OSB tl. 18 mm	m2	152,842	–	152,842	233,00	35 612
45.	SUB	585-50165		Bílá stříkaná omítka - specifikace dle PD	kg	92,228	–	92,228	50,00	4 611
				63: Podlahy a podlahové konstrukce						**91 869**
46.	SUB	631 32-0031.RAA		Mazanina vyztužená sítí, beton C 16/20, tl. 8 cm vyztužená sítí - drát 5,0 oka 100/100 mm	m2	179,047	–	179,047	400,00	71 619
47.	SUB	631 32-0032.RAA		Mazanina vyztužená sítí, beton C 16/20, tl. 10 cm vyztužená sítí - drát 5,0 oka 100/100 mm	m2	18,238	–	18,238	448,00	8 171
48.	SUB	583-41505.4		Kamenivo drcené frakce 8/16 B Středočeský kraj	t	20,826	–	20,826	580,00	12 079
				64: Výplně otvorů						**542 393**
49.	SUB	611-43		okna AL sklápěcí a otevíravá - specifikace dle PD	m2	4,32	–	4,32	7 500,00	32 400
50.	SUB	611-43		okna AL sklápěcí a otevíravá - specifikace dle PD	m2	15,5	–	15,5	7 500,00	116 250
51.	SUB	611-43		okna AL sklápěcí a otevíravá - specifikace dle PD	m2	19,82	–	19,82	7 500,00	148 650
52.	SUB	611-43179		Okno plastové 90x240	kus	4,0	–	4,0	7 780,00	31 120
53.	SUB	766 67-0012.RAI		Montáž-okno plastové jednokřídlové plochy do 2,7 m2; okno ve specifikaci	kus	4,0	–	4,0	1 945,00	7 780
54.	SUB	611-87005		Vrata garážová otevírací 241x201 cm kazetové	kus	1,0	–	1,0	25 000,00	25 000
55.	SP	325Uh2020-002	767653210	Montáž vrat kazetových - plocha do 6 m2	kus	1,0	–	1,0	1 076,00	1 076
56.	SUB	767 64-0016.RA0		Dveře kovové jednokřídlové 90 x 197 cm	kus	4,0	–	4,0	3 515,00	14 060
57.	SUB	767 64-0014.RA0		Dveře kovové jednokřídlové 80 x 197 cm	kus	4,0	–	4,0	3 475,00	13 900
58.	SUB	767 64-0012.RA0		Dveře kovové jednokřídlové 70 x 197 cm	kus	1,0	–	1,0	3 270,00	3 270
59.	SUB	767 64-0020.RA0		Dveře kovové dvoukřídlové 120 x 197 cm	kus	1,0	–	1,0	5 945,00	5 945
60.	SUB	611-65041		Dveře vnitřní laminované plné 1křídlé 70x197 cm	kus	2,0	–	2,0	3 022,00	6 044
61.	SUB	553-29031		Dveře shrnovací v.197 cm, š. 90 cm	kus	1,0	–	1,0	1 587,00	1 587

Poř.	Typ	Kód	Alter. kód	Popis	MJ	Výměra bez ztr.	Ztratné	Výměra	Jedn. cena	Cena
62.	SUB	767 64-0018.RA0		Dveře kovové jednokřídlové 100 x 217 cm s prosklením, panikové kování	kus	1,0	–	1,0	5 415,00	5 415
63.	SUB	767 64-0016.RA0		Dveře kovové jednokřídlové 90 x 197 cm	kus	2,0	–	2,0	3 515,00	7 030
64.	SUB	787-1		Dveře prosklené posuvné 160 x 205 cm	kus	1,0	–	1,0	22 500,00	22 500
65.	SUB	642 94-0016.RAA		Dveře jednokřídlové 90/197, obl.zárubeň, dřevěné hladké plné, panické kování	kus	6,0	–	6,0	5 060,00	30 360
66.	SUB	611-65042		Dveře vnitřní laminované, plné 1kř. 80x197 cm	kus	1,0	–	1,0	3 022,00	3 022
67.	SUB	787		Dveře dvoukřídlé hliníkové prosklené 130 x 197 cm protipožární sklo	kus	1,0	–	1,0	19 800,00	19 800
68.	SUB	553-30304		Zárubeň ocelová H 95 700x1970x95	kus	1,0	–	1,0	605,00	605
69.	SUB	767 64-0116.RAA		Dveře protipožární jednokřídlové 80 x 197 cm PB 30 minut	kus	1,0	–	1,0	10 870,00	10 870
70.	SUB	553-30340		Zárubeň ocelová H 160 1200x1970x160	kus	1,0	–	1,0	924,00	924
71.	SUB	553-30306		Zárubeň ocelová H 95 800x1970x95	kus	5,0	–	5,0	616,00	3 080
72.	SUB	553-30308		Zárubeň ocelová H 95 900x1970x95	kus	5,0	–	5,0	630,00	3 150
73.	SUB	553-1		Zárubeň ocelová kyvná SK125, 900x1970x125	kus	2,0	–	2,0	1 250,00	2 500
74.	SUB	611-81261.A		Zárubeň obkladová Sapeli, š. 70 cm	kus	2,0	–	2,0	4 266,00	8 532
75.	SUB	611-81262.A		Zárubeň obkladová Sapeli, š. 80 cm	kus	1,0	–	1,0	4 266,00	4 266
76.	SP	323Uh2010-002	642942111	Osazování zárubní nebo rámů dveřních ocelových, lisovaných i z úhelníků, bez dveřních křídel, na MC - plocha otvoru do 2,5 m2	kus	14,0	–	14,0	586,00	8 204
77.	SUB	766 66-0032.RA0		Montáž dveří a obložkové zárubně šířky 70 cm	kus	2,0	–	2,0	1 681,00	3 362
78.	SUB	766 66-0034.RA0		Montáž dveří a obložkové zárubně šířky 80 cm	kus	1,0	–	1,0	1 691,00	1 691
				711: Izolace proti vodě						**172 762**
93.	SP	190Ln2020-002	711141559	Provedení izolace proti zemní vlhkosti pásy přitavením - NAIP, plocha vodorovná	m2	238,929	–	238,929	74,30	17 752
94.	SUB	628-52265		Hydroizolační pás z SBS modif asfaltu se separ posyp, nosná vložka - sklen tkan (200 g/m2)	m2	238,929	–	238,929	152,00	36 317
95.	SUB	693-66193		Geotextilie 290 g/m2	m2	477,858	–	477,858	59,00	28 194
96.	SUB	111-63230		Nátěr asfaltový penetrační	kg	59,73	–	59,73	43,08	2 573
97.	SUB	283-22100.A		PVC fólie tl. 3, š. 1300 mm střešní +montáž	m2	238,929	–	238,929	296,00	70 723
98.	SUB	457 97-1122.R00		Zřízení vrstvy z geotextilie do 1:1,5,š. do 7,5 m	m2	477,858	–	477,858	36,00	17 203
				713: Izolace tepelné						**200 159**
99.	SUB	283-76794		EPS 150S tl. 100mm	m2	190,905	–	190,905	385,00	73 498
100.	SUB	283-76792		EPS 150S tl. 60 mm	m2	190,905	–	190,905	298,00	56 890
101.	SUB	622 31-1522.RV1		Zateplovací systém XPS tl. 100 mm	m2	56,612	–	56,612	709,00	40 138
102.	SUB	622 32-2563.R00		Zateplovací systém atiky, XPS tl. 30 mm	m2	32,28	–	32,28	918,00	29 633
				720: Zdravotní technika						**191 358**
129.	SP	531In6160-002	722174001	ZTI viz samostatný rozpočet	soubor	1,0	–	1,0	191 358,00	191 358
				730: Ústřední vytápění						**325 608**
130.	SP	566Xh0100-002	735152351	Topení viz. samostatný rozpočet	soubor	1,0	–	1,0	325 608,00	325 608
				740: Silnoproud						**450 592**
126.	SP	624Jh5190-002	744441100	ELEktroinstalace viz. samostatný rozpočet	kus	1,0	–	1,0	450 592,00	450 592
				762: Konstrukce tesařské						**32 151**
103.	SUB	762 52-0110.RAA		Podlaha z prken hoblovaných pero-drážka, prkna tloušťky 24 mm - montáž na polištáře po 1m	m2	28,09	–	28,09	608,00	17 079
104.	SUB	762 33-0014.RAC		Konstrukce terasy z řeziva, hranoly 14 x 20 cm	m	32,0	–	32,0	471,00	15 072
				764: Konstrukce klempířské						**478 050**
105.	SUB	764 53-0010.RAB		Oplechování zdí z Cu plechu rš 330 mm	m	498,66	–	498,66	809,00	403 416

Poř.	Typ	Kód	Alter. kód	Popis	MJ	Výměra bez ztr.	Ztratné	Výměra	Jedn. cena	Cena
106.	SUB	764 51-0010.RAB		Oplechování parapetů z Cu plechu rš 330 mm	m	7,2	–	7,2	881,00	6 343
107.	SUB	764 53-0010.RAD		Oplechování atiky z Cu plechu rš 500 mm	m	40,99	–	40,99	1 080,00	44 269
108.	SP	471Mh5140-002	764521210	Oplechování římsy a ozdobných prvků z měděného Cu plechu - tl. plechu 0,63 mm, rš 100 mm	m	54,72	–	54,72	439,00	24 022
				769: Vzduchotechnické konstrukce						**245 522**
128.	H	579Xn6036-01		Vzduchotechnika viz. samostatný rozpočet	soubor	1,0	–	1,0	245 522,00	245 522
				771: Podlahy z dlaždic						**302 730**
111.	SUB	771 57-0012.RAB		Dlažba z dlaždic keramických 20 x 20 cm do tmele - včetně dodání	m2	329,054	–	329,054	920,00	302 730
				781: Obklady keramické						**210 090**
112.	SUB	781 47-5114.RAA		Obklad vnitřní keramický, tmel, do 30 x 30 cm - včetně dodání	m2	224,455	–	224,455	936,00	210 090
				784: Malby						**20 472**
113.	SUB	784 42-3271.R00		Malba váp.2x, 1bar+strop, pačok 2x, místn. do 3,8m	m2	651,98	–	651,98	31,40	20 472
				791: Montáž zařízení velkokuchyní a vybavení interiérů						**2 530 805**
114.	SUB	10		Technologie gastronomického a ubytovacího provozu	kpl	1,0	–	1,0	2 530 805,00	2 530 805
				9: Ostatní konstrukce a práce						**388 000**
79.	H	627Xx0018-04	1	Zařízení staveniště - zřízení	kpl	1,0	–	1,0	*100 000,00*	100 000
80.	SUB	2		Zařízení staveniště - odstranění	kpl	1,0	–	1,0	*20 000,00*	20 000
81.	SUB	3		Ostatní náklady zařízení staveniště odstranění odpadu	kpl	1,0	–	1,0	*10 000,00*	10 000
82.	SUB	4		Dočasné rozvody na staveništi - rozvody elektro	kpl	1,0	–	1,0	*15 000,00*	15 000
83.	SUB	5		Dočasné budovy zařízení staveniště - WC	kpl	1,0	–	1,0	*12 000,00*	12 000
84.	H	627Xx0032-05	6	Závěrečný úklid - úklid budovy	kpl	1,0	–	1,0	*12 500,00*	12 500
85.	SUB	7		Závěrečný úklid - úklid staveniště	kpl	1,0	–	1,0	*10 000,00*	10 000
86.	SUB	8		Závěrečný úklid - odstranění a uložení nečistot	kpl	1,0	–	1,0	*8 500,00*	8 500
87.	H	000Eq4092-03	9	Pojištění stavby a vybavení pojištění proti poškození majetku	kpl	1,0	–	1,0	*200 000,00*	200 000
				94: Lešení a stavební výtahy						**49 944**
88.	SUB	942 94-1021.R00		Montáž lešení těž.,řad.s pod.š.2,5, H 10 m,300 kg	m2	166,83	–	166,83	76,90	12 829
89.	SUB	942 94-1821.R00		Demontáž lešení těž.řad.s pod.š.2,5, H 10 m,300 kg	m2	166,83	–	166,83	49,10	8 191
90.	SUB	942 94-1191.R00		Příplatek za každý měsíc použití lešení k pol.1021	m2	500,49	–	500,49	57,79	28 923
				99: Staveništní přesun hmot						**188 107**
91.	SUB	998 01-1002.R00		Přesun hmot pro budovy zděné výšky do 12 m	t	345,05	–	345,05	254,00	87 643
92.	SUB	998 22-3011.R00		Přesun hmot, pozemní komunikace, kryt dlážděný	t	612,588	–	612,588	164,00	100 464
				SUB: Subdodávky 1						**4 638 478**
115.	H	000Eq4094-03	11	Stůl kantorský	kus	1,0	–	1,0	*39 714,00*	39 714
116.	SUB	12		Křeslo kancelářské	kus	1,0	–	1,0	*9 903,00*	9 903
116.	SP	726Ri0010-002	766699211	Dataprojektor	kus	2,0	–	2,0	*23 905,00*	47 810
118.	SUB	14		Notebook včetně OS a Office	kus	2,0	–	2,0	*27 911,00*	55 822
119.	SUB	15		Projekční plátno	kus	2,0	–	2,0	*10 470,00*	20 940
120.	SUB	16		Flipchart	kus	2,0	–	2,0	*5 499,00*	10 998
121.	SUB	17		Přiruční skříň	kus	10,0	–	10,0	*3 524,00*	35 240
122.	SUB	18		Stůl konferenční (restaurace, pivnice), zn:Ton	kus	31,0	–	31,0	*20 233,00*	627 223
123.	SUB	19		Zidle konferenční (restaurace, pivnice), zn:Ton	kus	116,0	–	116,0	*4 124,00*	478 384
				Stůl konferenční (salónky), zn:Ton	kus	12,0		12,0	*14 891,00*	178 692
				Zidle konferenční (salónky), zn:Ton	kus	40,0		40,0	*3 111,00*	124 440
				Zahradní kulatý hliníkový stůl	kus	11,0		11,0	*1 415,00*	15 565
				Zahradní hliníková židle	kus	44,0		44,0	*787,00*	34 628

Poř.	Typ	Kód	Alter. kód	Popis	MJ	Výměra bez ztr.	Ztratné	Výměra	Jedn. cena	Cena
124.	O	20	201	Multifunkční kopírka a tiskárna	kus	1,0	–	1,0	85 710,00	85 710
125.	SUB	21		Rack včetně switche, routeru, AP Wifi a serveru	kpl	1,0	–	1,0	75 190,00	75 190
				SUB: Subdodávky 2						874 165
126.	SUB	726Ri0010-006		Výsadba okrasných stromů a keřů	kpl	1,0	–	1,0	58 281,00	58 281
127.	SUB	726Ri0010-007	766699212	Drátěné oplocení plážového hřiště na nosných ocelových sloupcích z trubek TR DN80	kpl	1,0	–	1,0	178 703,00	178 703
128.	SUB		766699213	Terénní úpravy plážového hřiště	m2				7 372,00	7 372
129.	SUB	726Ri0010-008		Stavba zahradního jezírka včetně dřevěného mola, altánu,terénního valu a technologií	kpl	1,0		1,0	416 589,00	416 589
130.	SUB	726Ri0011-002		Rekonstrukce zastřešené terasy	kpl	1,0		1,0	87 409,00	87 409
131.	SUB			Parkoviště: Dlažba betonová barevná 20x10x8 - BEST KLASIKO	m2				125 811,00	125 811
				SUB: Subdodávky 3						464 556
140.	SUB		776699210	Wellness (lázně, vířivka, finská sauna, masážní lůžka ...)	kpl	1,0	–	1,0	257 256,00	257 256
143.	SUB	736Ri0020-006	786699219	Instalace nákladního výtahu C300	kus	1,0		1,0	207 300,00	207 300
				SUB: Subdodávky 4						120 777
150.	SUB			Školení gastronomického provozu					38 129,00	38 129
151.	SUB	726Mi0010-009	866699391	Marketingová soutěž					21 347,00	21 347
				Dokumentace pro územní rozhodnutí a stavební povolení					61 301,00	61 301
				Montáž zařízení minipivovaru						4 369 269
160.	SUB		966699012	Technologie minipivovaru včetně jeho vybavení					4 369 269,00	4 369 269

Zdroj: Interní materiály společnosti GONEŇER, s. r. o.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze dne …… ……

Bc. Lukáš Kordule

Jméno	Katedra / pracoviště	Datum	Podpis